

”Hvorfor vasker jeg så rent?”

En studie om outsourcing på hotell

Synne Dokka



Masteroppgave ved
Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi ved
Det samfunnsvitenskapelige fakultetet

UNIVERSITETET I OSLO

22.05.2012

"Hvorfor vasker jeg så rent?"

En studie om outsourcing på hotell

Synne Dokka

Masteroppgave ved
Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi ved
Det samfunnsvitenskapelige fakultetet

UNIVERSITETET I OSLO

© Forfatter Synne Dokka

År 2012

Tittel ”Hvorfor vasker jeg så rent?”

Forfatter Synne Dokka

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Oslo Kopisten AS

Forord

Det var ingen selvfølge at denne oppgaven skulle bli skrevet. Men jeg er glad for å ha fått muligheten til å gjøre det, og takknemlig over nå å være i havn. Det har vært en uvanlig lang reise, til tider tung, men heldigvis har det gått lettere og lettere etter hvert. Nå mot slutten har det vært riktig gøy!

Å skrive en masteroppgave er et individuelt arbeid, og det tatt i betraktning er det forunderlig hvor mange mennesker som likevel har vært involvert på den ene eller andre måten. **Det er derfor mange som fortjener en stor takk.**

Over tjue informanter tok seg tid til å snakke med meg, uten disse hadde det ikke blitt noen oppgave overhodet. Takk til dere for velvillighet, kaffe og kaker! Takk til Elin og (lille) Trygve for lange trilleturer og kaffepauser med mye faglig innhold, og generelt uvurderlig støtte underveis i prosessen. Takk til (store) Trygve for å ha tatt veldig mye ansvar på hjemmebane. Takk til Åste, Ane, Trygve, Iselin, Hege Knutsen og Elin Sæther for gjennomlesing og klargjørende kommentarer. Takk til Sylvi Endresen (veileder) for åpenhet, tilgjengelighet og entusiasme.

Oppgaven er skrevet i tilknytning til to eksterne aktører: Konsulentfirmaet Hartmark Consulting og forskningsprosjektet *Industrial relations under global stress* som er et samarbeid mellom Norsk institutt for by- og regionsforskning (NIBR) og Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi ved UiO. Jeg har stått helt selvstendig i utformingen av problemstilling og analyse underveis.

Oppgaven er levert i emnet SGO4080 og utgjør 30 studiepoeng.

Synne Dokka
Blindern
20.mai 2012

Innhold

1	INNLEDNING	9
2	FORSKNINGSSPØRSMÅL OG STRUKTUR	11
3	METODE OG FORSKNINGSPROSESS	13
3.1	FORSKNINGSPROSESSEN: MELLOM EMPIRI OG TEORI	13
3.2	HOTELLER OG INFORMANTER	14
3.3	INTERVJUENE	17
3.4	ETISKE REFLEKSJONER	20
3.5	ANALYSEFASEN.....	20
3.6	FORSKNINGENS KVALITET	21
4	OUTSOURCING: BAKGRUNN OG TEORI	24
4.1	HVA ER OUTSOURCING?	24
4.2	ET REGULERINGSTEORETISK PERSPEKTIV.....	25
4.3	ÅRSAKER TIL OUTSOURCING	26
4.4	KONSEKVENSER AV OUTSOURCING	28
4.5	OUTSOURCINGSRELASJONEN.....	28
4.6	KONSEKVENSER FOR ARBEIDSTAKERE	29
4.6.1	<i>Forholdene for outsourcete ansatte i Norge.....</i>	<i>30</i>
4.6.2	<i>Arbeidsforhold ved direkte ansettelse.....</i>	<i>31</i>
4.7	KAN GODE ARBEIDSFORHOLD LØNNE SEG?	32
5	HVORDAN FORSTÅ OG STUDERE ARBEIDSFORHOLD? ANALYTISK RAMMEVERK.....	35
5.1	ARBEIDSREGIME	35
5.2	STRUKTURELLE FORHOLD.....	36
5.2.1	<i>Kontekst.....</i>	<i>36</i>
5.2.2	<i>Nettverksrelasjoner</i>	<i>37</i>
5.3	AKTØRER I NETTVERK.....	38
6	TEORETISK OG ANALYTISK RAMMEVERK: EN OPPSUMMERING	40
7	HOTELLENE SOM ARBEIDSPLASSE	41
7.1	HOTEL OUTSY OG HOTELL TRADISJON.....	41
7.2	ARBEIDSFORHOLD.....	42
7.2.1	<i>Bemanning og arbeidskontrakter.....</i>	<i>42</i>
7.2.2	<i>Lønn.....</i>	<i>44</i>
7.2.3	<i>Tidspress.....</i>	<i>45</i>
7.3	INTEGRASJON.....	47
7.3.1	<i>Samarbeid over bedriftsgrensene</i>	<i>47</i>
7.3.2	<i>Sosiale relasjoner.....</i>	<i>48</i>
7.3.3	<i>Nærhet og lojalitet</i>	<i>49</i>
7.4	KVALITET	51
8	HVORDAN SKAPES ARBEIDSREGIMER PÅ HOTEL OUTSY?.....	53
8.1	KONKURRANSESITUASJON	53
8.2	OMDØMME.....	56

8.3	BEDRIFTSRELASJONER	56
8.3.1	<i>En krevende kunde</i>	57
8.3.2	<i>Handlingsrom for leverandørene</i>	57
8.3.3	<i>Skjebnefellesskap?</i>	58
8.4	LEDELSEN(E)S ROLLE	58
8.4.1	<i>Hvem er egentlig sjefen?</i>	59
8.4.2	<i>Ledelsesfilosofi</i>	60
8.5	ANSATTES ROLLE	63
8.6	FAGFORENINGENS ROLLE	64
9	KONKLUSJON OG PERSPEKTIVER VIDERE	66
9.1	REGULERINGSRAMMEVERK OG ORGANISERING AV INDUSTRIELLE RELASJONER	67
9.2	KONKURRANSESITUASJON OG ØKONOMISKE FORHOLD	68
9.3	ARBEIDSTAKERE OG LEDERE	69
9.4	ET ROBUST ARBEIDSREGIME?	71
	LITTERATUR.....	74

1 Innledning

En viktig trend i den norske hotellsektoren de siste årene er outsourcing. Siden 2006 har 33 % av hotellene i Oslo-regionen satt ut renholdsfunksjonen til en ekstern leverandør (Jordhus-Lier et al., 2010). Denne utviklingen har samtidig fått mye negativ oppmerksomhet i en rekke medieoppslag.¹ I tillegg er det kommet en rapport om ISS' stuepiker (*ISS-metoden*) fra Manifest (Elstad & Marsdal, 2010), og i fjor ble det levert en masteroppgave om temaet ved Universitetet i Oslo (Hellvik, 2011). Alle disse fremstillingene fokuserer på arbeidsforholdene for outsourcete renholdsarbeidere², og de tegner et dystert bilde av hvordan denne gruppen ansatte har det på jobb. Elstad og Marsdal (2010) konkluderer med at outsourcingen medfører større tidspress og mulige brudd på Arbeidsmiljøloven. Hellvik (2011) skriver at stuepikene har problemer med å få utbetalt riktig lønn for arbeidet, at sykefraværet har økt, og at trivselen har gått ned.

Andre igjen mener at kritikken mot outsourcing er for ensidig og gammeldags. Elin Ørjaseter går i nettavisen N24 hardt ut mot LO og mener at det ikke er noen grunn til at det skulle være verre å være stuepikere i ISS enn i Choice. Hun oppgir to grunner for dette: 1) At ISS er en stor og profesjonell aktør som arbeider seriøst med arbeidsmiljøet, og - 2) At outsourcing vil innebæres flere faste stillinger fordi ISS har flere kunder å fordele de ansatte på.³ Kanskje kan et slikt syn støttes av Elstads bok *En såkalt drittjobb* (Elstad, 2008). Den gir et lite hyggelig inntrykk av forholdene for hotellrenholdere generelt, også *før* outsourcing ble en stor trend.

Med det mediefokuset som har vært de senere år har det vært lovet opprydning i bransjen.⁴ For eksempel ble Norsk Arbeidsmandsforbunds (NAF) tariffavtale for renholdere allmenngjort 1. september 2011.⁵ Dette innebærer at det er ulovlig å betale renholdere under 152 kroner i timen, med mindre det ligger andre tariffavtaler til grunn. Videre er det en stund siden mange hoteller i Norge tjenesteutsatte en del av driften sin, som renhold, og siden Manifest kom med sin rapport. Dermed er det mulig at det i etterkant kan ha skjedd endringer.

¹ Dagsnytt 18 – 02.09.10, Dagsnytt 18 - 11.04.11

² Brukes synonymt med stuepiker.

³ <http://e24.no/kommentarer/e24-kommentarer/femtitalls-lo-mot-stordalen/3779858> Nedlastet 18.03.12

⁴ <http://www.dagbladet.no/2010/08/12/nyheter/renhold/arbeidsliv/innenriks/regjeringen/12929289/>

Nedlastet 18.03.12

<http://www.dagbladet.no/2011/06/22/nyheter/renhold/innenriks/arbeidsliv/politikk/17020465/> Nedlastet 18.03.12

⁵ <http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/kampanjer/tariffnemnda/vedtak/2011/vedtak-om-fastsettelse-av-forskrift-om-a.html?id=650408> Nedlastet 18.03.12

Med dette som bakteppe er det interessant å se nærmere på outsourcing. Må outsourcing alltid bety dårligere arbeidsforhold? Er det eventuelt en forskjell mellom outsourcing av ulike funksjoner? Vil for eksempel outsourcet kjøkkenpersonal dele de samme opplevelser og erfaringer som outsourcete stuepiker? Hva skyldes eventuelle forskjeller?

2 Forskningsspørsmål og struktur

Da jeg startet opp dette arbeidet ønsket jeg å se på hvordan outsourcing påvirket et hotell som arbeidsplass. Jeg har tatt for meg to hoteller, ett med og ett uten outsourcete funksjoner, og har forsøkt å kartlegge forskjeller mellom disse. I oppgaven har disse hotellene fått henholdsvis følgende navn: Hotel Outsy og Hotell Tradisjon.⁶ Jeg forventet å finne store forskjeller mellom dem, og regnet med at arbeidsforholdene på Hotel Outsy skulle likne dem jeg hadde lest om i media og hos Elstad og Marsdal (2010) og Hellvik (2011). Basert på dette var hypotesen min:

Outsourcing skaper dårlige arbeidsforhold for de outsourcete medarbeiderne.

Med fare for å ødelegge all spenning med denne oppgaven: det var ikke det jeg fant. Som jeg beskriver senere i teksten var forholdene mellom de to hotellene, sett med mine øyne, forbausende like. Fokuset for oppgaven endret seg: hvorfor stemte forholdene på Hotel Outsy i så liten grad med min forforståelse og litteraturen jeg viser til? På bakgrunn av dette vokste følgende forskningsspørsmål frem:

1. *Hvordan er arbeidsforholdene på et hotell der store deler av driften er outsourcet?*
2. *Hvordan er relasjonene mellom de ulike typene ansatte, mellom bedriftene og mellom de ansatte og hotellet?*
3. *Hvordan påvirker outsourcing kvaliteten på arbeidet som utføres?*

Oppgaven starter med en redegjørelse for og refleksjon rundt metodebruk. Deretter følger en gjennomgang av relevante teoretiske bidrag og en presentasjon av det analytiske rammeverket jeg bruker for å studere arbeidsforholdene på hotellene. Analysen er delt i to kapitler. Det første omhandler de tre forskningsspørsmålene. Ettersom fokus for denne studien er outsourcing er det naturlig at Hotel Outsy får mest oppmerksomhet. Hotell Tradisjon har likevel en svært viktig funksjon i oppgaven. Sammenlikningen mellom de to hotellene, og likhetene og forskjellene som kommer frem understreker hva det er som er spesielt med Hotel Outsy. Kapitlet begynner med en presentasjon av hotellene, og fortsetter med en beskrivelse av arbeidsforholdene på begge hoteller. Deretter følger en beskrivelse av relasjoner mellom bedrifter og ansatte på Hotel Outsy, samt hva de involverte tenker om kvaliteten på arbeidet

⁶ Alle firmanavn i oppgaven er fiktive.

som utføres. I det andre analysekapitlet drøftes faktorer som kan belyse utviklingen på Hotel Outsy.

3 Metode og forskningsprosess

Å studere en arbeidsplass og prosessene som foregår der krever nærhet til materialet. Dette gjorde kvalitativ metode til et naturlig valg, og jeg har intervjuet en rekke ansatte ved de to hotellene. Denne tilnærmingen gjorde det mulig for meg å stille like og ulike spørsmål til et mangfold av informanter, slik at jeg kunne danne meg et nyansert bilde av forholdene på de aktuelle arbeidsplassene. På denne måten fikk jeg et bredt grunnlag for mine fortolkninger av prosessene som foregår. Forskningsprosessen gjør det nødvendig å reflektere rundt hvordan kunnskapen er oppstått, hvordan jeg er kommet frem til det jeg skriver.

3.1 Forskningsprosessen: mellom empiri og teori

Hvor startet forskningsprosessen? Jeg begynte som nevnt med et ønske om å se på hvordan outsourcing påvirker en arbeidsplass. Mitt teoretiske utgangspunkt var arbeidsgeografien. Innen denne tradisjonen blir fleksibilisering av arbeid, deriblant outsourcing, generelt sett på som negativt for arbeidstakerne (Wills, 2009, Kalleberg, 2003). To norske studier viser at hotelloutsourcing forbindes med høyt arbeidspress, manglende lønnsutbetalinger og liten medbestemmelse (Hellvik, 2011, Elstad & Marsdal, 2010). Samtidig lever vi i Norge i dag i et velutviklet sosialdemokrati der både borgere og arbeidere har omfattende rettigheter og fagforeningene står sterkt. Dette står i kontrast til forhold i for eksempel USA og Storbritannia, der arbeidsreguleringen er nedbygget og arbeiderne står langt mer ubeskyttet i møte med arbeidsmarkedet. Kunne det virkelig være sant at outsourcete hotellarbeidere har det så ille på jobb i Norge?

I følge Karl Popper bør myter om samfunnet, eller allmenne oppfatninger om hvordan samfunnet henger sammen, ha betydning for forskning. Han sier at vitenskap faktisk må starte med en kritisk diskusjon av myter, og ikke med samling av observasjoner eller eksperimenter (Popper i Gjerdåker, 2006). Gjerdåker (2006) er inspirert av Popper i sin doktoravhandling, og velger å gjøre dette til sitt metodiske grep. Hun skriver at hun, i hans ånd, vil bruke kritikken av en innflytelsesrik hypotese som startsted for forskningen sin. Jeg opplevde også at en slik tilnærming kunne være et fruktbart utgangspunkt for denne studien. Jeg har derfor tatt utgangspunkt i den allmenne oppfatningen at outsourcing på hotell gir dårligere arbeidsforhold for de ansatte. Jeg forventet å få denne oppfatningen bekreftet.

Når man ønsker å finne ut om en myte eller oppfatning man har stemmer eller ikke, har man allerede tatt på seg noen briller man forsøker å se verden gjennom. Hagen og Gudmundsen (2011) skriver at det i dag er bred enighet om at empiri er mettet av teori, og at teorien man har i hodet styrer hva man får øye på. All empirisk iakttagelse innebærer dermed fortolkning. Med andre ord vil min forståelse av situasjonen på hotellene være preget av det jeg allerede vet eller antar om outsourcing på hoteller. Det vil ha innflytelse på spørsmålene jeg stiller og sammenhengene jeg mener å få øye på.

Med dette i mente forsøkte jeg å møte situasjonen på hotellene med et så åpent sinn som mulig. Jeg ønsket at empirien i størst mulig grad skulle få styre forskningsprosessen. I bakhodet hadde jeg Geertz' konsept "thick description" (Geertz, 1973). Innenfor den tidsrammen jeg hadde til rådighet ønsket jeg å beskrive situasjonen på hotellene så bredt og inngående som mulig, for å så bruke dette som utgangspunkt for den videre analysen.

3.2 Hoteller og informanter

I valg av studieobjekter er det viktig å finne noen som inneholder mye informasjon og som utgjør en nyttig manifestasjon av fenomenet man studerer. Det sentrale er med andre ord å finne studieobjekter som kan belyse et fenomen, ikke som kan tjene som utgangspunkt for en generalisering til hele populasjonen (Patton, 2002). De to hotellene jeg valgte for dette formålet ligger i to norske storbyer. Hotellene er ganske store (hhv ca 300 og ca 200 senger) og begge har dessuten vunnet bransjeutmerkelser de siste årene. Utover dette har de en ulik profil. Hotell Tradisjon er et veletablert kurs- og konferansehotell. Hotel Outsy er relativt nytt, og er et rom-frokost hotell, dog med full restaurantdrift. Det viktigste i forhold til denne oppgaven er imidlertid at de har valgt ulike ansettelsesstrategier. Hotell Tradisjon har kun direkte ansatte, og bruker heller ikke vikarbyråer i hektiske perioder. Hotel Outsy har outsourcet store deler av driften. Disse to ulike strategiene danner utgangspunkt for oppgaven.

Da jeg første gang skulle ta kontakt med hotellene var jeg på forhånd urolig for å bli avvist. Jeg var jo av den oppfatning at hoteller generelt, og outsourcingshoteller spesielt, tilbyr dårlige arbeidsforhold for de aktuelle arbeidstakerne. Jeg tenkte derfor at hotelledelsen ville være uvillig til å gi meg tilgang av frykt for nok en negativ omtale om arbeidsforholdene i bransjen.

På Hotell Tradisjon sendte derfor en slektning av meg en introduksjons-epost til hotellsjefen, som hun kjente gjennom profesjonelle forbindelser, for å legge inn et godt ord for meg i forkant. Deretter sendte jeg selv en e-post, og kontakten var dermed opprettet. I etterkant har jeg tenkt at dette kanskje var lite heldig. Det faktum at det eksisterer en profesjonell forbindelse mellom en slektning av meg og hotellsjefen kan ha påvirket meg både i intervjusituasjonen og i analysefasen etterpå. Jeg har forsøkt å ikke la dette ha innflytelse på meg, men kan ikke garantere at det ikke kan ha skjedd. På Hotel Outsy ringte jeg ganske enkelt direkte til resepsjonen, som ba meg sende en e-post til hotelldirektøren. Jeg gjorde dette, og opprettet deretter kontakt pr telefon. Jeg ble overraskende positivt mottatt på begge hoteller, både skriftlig og muntlig.

Jeg tilbrakte en uke på hvert hotell og gjorde 10-11 intervjuer begge steder. Feltarbeidet ble gjennomført i januar/februar 2012. Det er en uklar overgang mellom deltakende observasjon og intervju som metode (Patton, 2002). Jeg har i hovedsak konsentrert meg om intervjuer, ettersom jeg tilbrakte kort tid på hvert sted og i ganske liten grad blandet meg inn i miljøet. Patton (2002) argumenterer likevel for at intervju har en god del observasjon bygget inn i metoden; han mener at ansikt-til-ansikt-intervjuer også innebærer og krever observasjon. I løpet av mine to uker på de to hotellene fikk jeg faktisk visst innblikk i hotellhverdagen. Hotell Tradisjons gamle, flotte bygninger med sin lange historie ga en ærverdig ramme for intervjuene jeg gjorde. Her var mange av de ansatte svært stolte av arbeidsplassen sin, og det var lett å forstå dem. Stemningen var vennlig og imøtekommende, og jeg ble blant annet inkludert i "stuepikegym" og fikk være med på lunsj for de ansatte. Lunsjen foregikk i tilknytning til kjøkkenet, "*i hjertet av hotellet*", som de uttrykte det. På Hotel Outsy var stemningen minst like vennlig, men her var rammen radikalt annerledes. Bygningen var så å si ny. Det var lagt stor vekt på design, både på fellesarealene og på rommene, og hotellet ga et moderne, trendy inntrykk. Begge steder tilbrakte jeg mye tid i resepsjonen, og kunne her observere mye av aktiviteten som foregikk. Likevel er intervjuene med de ansatte det jeg i hovedsak baserer oppgaven på.

Kvalitative studier baserer seg på strategiske utvalg. Det vil si at man velger informanter som har egenskaper som er strategiske i forhold til studiens problemstilling og teoretiske perspektiver (Thagaard, 2009). I tråd med dette ønsket jeg å snakke med folk i ulike stillinger for å få et bredest mulig bilde av hvordan organisasjonen fungerte. Jeg valgte de samme tre avdelinger på begge hotellene: resepsjon, kjøkken og renhold. Når det gjaldt utvelgelsen av avdelingsledere falt dette seg naturlig, jeg fikk snakke med lederne for hver av disse tre

avdelingene. Utvelgelsen av de andre informantene var litt mer problematisk. På Hotell Tradisjon valgte avdelingslederne en ansatt og/eller en mellomleder fra sine respektive avdelinger. De kan godt ha valgt ut ansatte de selv hadde spesiell tillit til eller kontakt med. For å minske dette potensielle problemet ba jeg om å få snakke med en ekstra stuepike, samt fagforeningslederen gjennom 15 år. Førstnevnte var valgt av leder igjen.

På Hotel Outsy hadde jeg mer innflytelse over utvelgelsen. I epost-utvekslingen på forhånd ba jeg om å få snakke med de samme avdelingslederne som på Hotell Tradisjon.

Hotelldirektøren sendte så en e-post til de aktuelle (med kopi til meg) og ba oss lage avtaler direkte. Dette ble gjort på e-post. I et tilfelle ble avtalen gjort med en annen enn hotelldirektøren hadde foreslått. Dette gjaldt leverandørfirmaet Lean and Clean, og endringen ble gjort fordi den aktuelle avdelingslederen ba om at jeg heller snakket med kontraktssjefen som var ansvarlig for kontrakten mellom hotellet og firmaet. Da jeg ankom hotellet ba jeg om å få snakke med husøkonomen i dette firmaet i tillegg, samt noen flere ansatte. I resepsjonen foreslo resepsjonsleder at jeg kunne snakke med hun som var på jobb på dagtid den uka jeg var på hotellet. I renhold ba jeg om å få snakke med to ansatte, en på 35 år og en på 30 år (tilfeldig valgte aldre). De hadde ingen på denne alderen, og leder foreslo derfor den eldste de hadde, på ca 45 år, og en av de unge på 25 år. Jeg opplevde å ha større kontroll over utvelgelsen av ansatte på Hotel Outsy enn på Hotell Tradisjon. Siden de ansatte her ikke var utvalgt av ledelsen føler jeg meg tryggere på at de ikke fungerte som talerør for dem.

Thagaard (2009) skriver at utvalget av informanter skal være så stort at man kommer til metningspunktet, det vil si at man ikke lenger får nye variasjoner i svarene. Blant avdelingslederne på Hotell Tradisjon opplevde jeg å komme dit ganske fort. Svarene deres varierte naturligvis en del på de avdelingsspesifikke temaene, men når det gjaldt mer allmenne forhold for hotellet var svarene nokså samstemte. Også blant de ansatte opplevde jeg at variasjonen sluttet ganske fort. De siste jeg snakket med var en av stuepikene og fagforeningslederen. Fra disse opplevde jeg å få svar som til en viss grad forskjøv tyngdepunktet i forståelsen jeg hadde opparbeidet meg. De endret likevel ikke noe fundamentalt, det var mer snakk om en nyansering der enkelte momenter andre hadde nevnt tidligere nå fikk større plass. På Hotel Outsy hadde jeg en liknende opplevelse blant både avdelingsledere/ledere og ansatte. De ulike informantene bekreftet langt på vei hverandres fremstillinger, selv om de så virkeligheten fra svært ulike perspektiver.

Utvalget mitt bestod til slutt av henholdsvis ti og ni informanter på hvert hotell, samt en representant fra Fellesforbundet. På Hotell Tradisjon snakket jeg med hotellsjef, resepsjonssjef, heltidsansatt resepsjonist, husøkonom, assistent til husøkonom, deltidsansatt stuepike, heltidsansatt stuepike, restaurantsjef, sous-sjef og lokal fagforeningsleder. På Hotel Outsy snakket jeg med hotelldirektør, resepsjonssjef, resepsjonsansatt heltid. På Lean and Clean (leverandørfirma renhold): husøkonom, kontraktssjef, to stuepiker. På Eat Out (leverandørfirma restaurant): daglig leder og restaurantsjef.⁷ I tillegg snakket jeg med en ansatt fra hovedkontoret til henholdsvis NAF og Fellesforbundet.

3.3 Intervjuene

Jeg valgte et opplegg med åpne, delvis strukturerte intervjuer. Denne formen for intervju anbefales i litteraturen om kvalitative metoder for å kunne fange opp nye elementer underveis i prosjektet (Thagaard, 2009). Jeg satte i utgangspunktet opp åtte temaer som jeg ville snakke om. Disse delte jeg ut til noen av informantene på forhånd.⁸ I tillegg hadde jeg en del konkrete spørsmål knyttet til hvert tema. Underveis endret jeg på opplegget etter hvem jeg snakket med, og ettersom jeg lærte nye ting. Dette ga stor fleksibilitet, og jeg opplevde å få god og utfyllende informasjon fra flertallet. Nødvendigheten av fleksibilitet understrekes også av Thagaard. "Fleksibilitet er viktig for å knytte spørsmålene til den enkelte informants forutsetninger." (Thagaard, 2009:89) Intervjuene ble tatt opp på bånd, slik at samtalene kunne flyte så fritt som mulig uten at jeg måtte bruke tid på å notere underveis.

Når innsamling av data innebærer direkte kontakt mellom informanter og forsker, blir kvaliteten på relasjonen mellom disse viktig for kvaliteten på dataene (Thagaard, 2009). For å få tilgang til informantens tanker og synspunkter er man avhengig av å oppnå god kontakt med vedkommende. Forskerens personlighet og væremåte påvirker om man klarer å etablere den tilliten som trengs for å få til gode intervjuer. Faktorer som kjønn og alder spiller også en rolle her. I mitt tilfelle viste dette seg å falle heldig ut, noe jeg kommer tilbake til senere.

Informantene hadde ulike nasjonaliteter (norsk, britisk, tysk, latvisk, litauisk, dansk, svensk, tamil), men vi snakket norsk i de fleste intervjuene. I tillegg foregikk et på tysk og tre på engelsk. Språklig sett forløp det stort sett smertefritt, men jeg opplevde noe problemer i to av

⁷ Se vedlegg 1 for mer systematisk oversikt.

⁸ Se vedlegg 2 for intervjuguide

intervjuene, et på norsk og et på engelsk. Det ene avsluttet jeg tidlig fordi vi ikke kom lenger enn til veldig konkrete forhold.

I de fleste tilfellene viste det seg å være overraskende lett å komme i kontakt med informantene. Flertallet var kvinner mellom 25 og 40 år. Med andre ord liknet de en del på meg selv, og intervjuene fikk mange ganger litt preg av venninnesamtaler. I tillegg til kjønn og alder hadde vi andre ting til felles som barn og liknende utdanning. På forhånd hadde jeg tenkt at særlig de renholdsansatte ville være veldig forskjellige fra meg, og at de kanskje ikke helt ville forstå hva jeg egentlig holdt på med. Denne frykten viste seg stort sett å være ubegrunnet. Svært mange av dem jeg intervjuet hadde høyere utdanning, også blant stuepikene (i et tilfelle diskuterte jeg SPSS⁹ med husøkonomen). Hvor godt mange av intervjuene fungerte ble ekstra tydelig for meg mot slutten av oppholdet, da jeg snakket med en av mellomlederne. Hun fremstod som nokså lukket og jeg fikk svært lite informasjon fra henne. Jeg fikk inntrykk av at hun ønsket å dekke over forhold på hotellet. Dette var forhold jeg hadde fått beskrevet nokså inngående av flere andre informanter. Jeg fester derfor liten lit til dette intervjuet, utover rene faktaopplysninger. I tillegg var det et annet intervju der jeg opplevde å få lite informasjon fra informanten. Dette ble avsluttet ganske fort, da jeg rett og slett ikke klarte å komme noen vei. Det kan være ulike årsaker til at intervjuet ikke gikk så bra. Det kan ha hatt å gjøre med at informanten var ganske ung og nyansatt. Hun hadde kanskje ikke rukket å opparbeide seg så mange tanker om arbeidsplassen sin enda.

Når det gjelder de intervjuene jeg oppfattet som gode, var det likevel noen forhold som kan ha svekket kvaliteten på dem. Det er særlig fire forhold jeg er opptatt av:

Det første dreier seg om informantenes yrke. En stor del av det å være hotellansatt handler om å yte service, noe de jeg snakket med var veldig bevisste på. Jeg tror at de kan ha tatt med seg denne holdningen inn i intervjuene, i det de var usedvanlig imøtekommende og blant annet stadig tilbød meg kaker og kaffe. Man kan tenke seg at denne ”yrkesskaden” kan påvirke både refleksjoner og svar til å gi et mer positivt bilde av arbeidsforholdene på hotellet.

Det andre handler om noe liknende; nemlig hvordan man fremstiller seg selv og sin egen rolle. Jeg snakket med flere avdelingsledere, og i tillegg til problematikken jeg skisserer over, kan de tenkes å ha større interesse enn de ansatte av å fremstille ting i et positivt lys, fordi dette kan reflektere tilbake på deres utførelse av lederskap. Dette kan være helt ubevisste

⁹ Programvare for statistikk

prosesser. Kanskje ønsker de også å fremstå positivt for seg selv. Likevel velger jeg å feste lit til disse informantene. Intervjuene fløt lett og ledig, og jeg opplevde mange av dem som spontane og åpne. Jeg fikk høre ting som satte dem selv i et positivt lys, men dette virket troverdig, da det ble bekreftet på ulikt vis fra andre hold. Videre tok flere av dem opp vanskelige temaer og utfordringer, på en måte som gjorde at de virket lite tilbakeholdne.

Det tredje har å gjøre med hvor intervjuene fant sted, nemlig på hotellene. Dette var et grep jeg i etterkant ble advart mot av en representant fra Fellesforbundet. Han mente at særlig stuepiker var så redde for jobbene sine at de ikke ville våge å være åpne når intervjuene foregikk på arbeidsplassen. Det er imidlertid vanskelig å se at de skulle løpe noen spesiell risiko ved å fortelle om hvordan de opplevde arbeidssituasjonen sin. Ingen kunne høre hva vi sa, og ikke på noen av hotellene hadde jeg inntrykk av noen form for tilbakeholdenhet eller frykt hos informantene, verken fra ansatte i innleiefirmaene eller på hotellene. Denne ureddheten var særlig tydelig i intervjuene med stuepikene og husøkonomen på Hotel Outsy. De var alle svært åpne og taleføre (med unntak av noen språkproblemer med den ene) og var åpent kritiske til firmaet de jobbet for. Jeg spurte dem flere ganger om de virkelig ville si de tingene de sa, selv om lederen deres fikk lese dette. Det bekreftet de, de sa de ikke var redde. Man kan spekulere i hva denne fryktløsheten skyldes. Jeg tror det kan ha å gjøre med følgende forhold: De hadde alle høyere utdanning og hadde rett og slett selvtillit. I tillegg var de godt informert om rettigheter og norsk arbeidsliv, på tross av kort tid i landet. Videre opplevde de å ha god støtte fra hotelledelsen når det oppstod problemer. Dessuten tror jeg de også hadde en viss tillit til egen arbeidsgiver, i det de beskrev mange diskusjoner de hadde hatt, der deres synspunkter hadde blitt hørt. Dette gjør at jeg ikke tror valg av sted har svekket kvaliteten på intervjuene.

Det siste forholdet gjelder måten informantene ble valgt ut på. Når man går gjennom ledelsen for å få kontakt med ulike ansatte risikerer man at folk legger mer bånd på seg enn de ellers ville gjort. De kan være redde for å få problemer i etterkant. Alle er lovet full anonymitet, men noen vil antakelig være nokså lett å identifisere av ledelsen og andre som leser oppgaven siden jeg snakket med et begrenset antall personer i hver kategori. Men som sagt over var det få tegn til tilbakeholdenhet og frykt. Jeg legger derfor liten vekt på dette.

Intervjuene med de ansatte og med fagforeningsleder ga meg innblikk i arbeidsforholdene, og hvordan folk trivdes på jobb. Ettersom en liten overvekt av informantene er ledere/mellomledere har oppgaven imidlertid fått et videre perspektiv. Lederne kunne gi meg

et bredere bilde av forhold som konkurransesituasjon og hvilket handlingsrom de utformet sitt lederskap i. Jeg skriver dermed ikke utelukkende om hvordan de ansatte opplever sine arbeidsforhold, men også om hva som skaper eller påvirker arbeidsforholdene.

3.4 Etiske refleksjoner

Det er et viktig prinsipp at ingen skal ta skade av å være med i et forskningsprosjekt. Informantene er derfor lovet full anonymitet. Alle stedsnavn og personnavn er utelatt og avslørende detaljer er forandret. Det er likevel en fare for at informantene kan kjennes igjen av de andre som kjenner hotellet godt, særlig dem som jobber der selv. Thagaard (2009) skriver at dette problemet er særlig relevant når man intervjuer informanter fra samme nettverk, som i grupper og organisasjoner. Hun stiller spørsmål ved om det overhodet er mulig å unngå at informantene identifiserer hverandre? Samtidig skriver hun at temasentrerte analyser, som denne oppgaven er, gir større mulighet for anonymitet enn mer personsentrerte analyser. Når informantens utsagn ikke presenteres i sin helhet, er det vanskeligere å kjenne igjen personen bak. Det er imidlertid fortsatt viktig å behandle sitater på en slik måte at de ikke identifiserer informanten (Thagaard, 2009). For å unngå identifikasjon har jeg derfor referert alle sitater på norsk, og parafrasert utsagn med veldig karakteristisk ordbruk. Problemet er likevel så absolutt til stede, særlig gjelder dette mellomledere, det finnes jo bare en resepsjonssjef og en husøkonom på hvert hotell. Jo lenger ut i prosjektet jeg kom, jo mer bevisst ble jeg derfor på å spørre om informantene virkelig ønsket å si det de sa, særlig når de kom med kontroversielle uttalelser. Videre ble jeg enig med et par av informantene om at de kunne få sitatsjekk.

3.5 Analysefasen

Dette underkapitlet er plassert nesten til slutt i metodekapitlet. Det kan misvisende gi inntrykk av at jeg oppfatter analysen som en fase som kommer etter både formulering av problemstilling og datainnsamlingen. Det gjør jeg ikke. Som Hammersley og Atkinson (2007) mener jeg at analysen ikke er en avgrenset fase. Den begynner allerede i arbeidet med problemstillingen, er med hele veien gjennom feltarbeidet og fortsetter under skrivingen av oppgaven. Jeg tenker på analysen som en kontinuerlig dialog mellom meg og min bevisste og ubevisste forforståelse, informantene og funnene jeg gjorde. Den første delen av denne prosessen har jeg beskrevet i underkapitlet "Mellom teori og empiri" i begynnelsen av

oppgaven. I dette underkapitlet kommer jeg inn på prosessen videre. En slik veksling mellom teori og empiri er kalt abduksjon. Thagaard (2009) beskriver det som en veksling mellom induktiv og deduktiv metode.

Etter å ha transkribert intervjuene ga jeg meg i kast med analysen. Som jeg skrev innledningsvis ønsket jeg at empirien i størst mulig grad skulle styre det jeg skrev. For å minske den teoretiske innflytelsen, begynte jeg derfor med analysen før jeg gikk nærmere inn på teori. Da førsteutkastet av analysekapitlet var ferdig ble det klart for meg at jeg hadde beskrevet mer enn arbeidsforholdene på hotellet. Det ble tydelig at teoriene fra arbeidsgeografi jeg i utgangspunktet hadde tenkt å bruke, ikke var tilstrekkelig for å få frem kompleksiteten i empirien. En omfattende søkeprosess startet for å finne noe som bedre kunne korrespondere med det jeg syntes at jeg hadde funnet. Jeg fant relevant litteratur både innen sosiologi og management-teori. Ved en tilfældighet kom jeg også over noe gammel pensumlitteratur fra mellomfag i økonomisk geografi. I Harrisons *Lean and Mean* (1994) og i Grabbers *The Embedded Firm. On the Socio-Economics of Industrial Networks* (1993) fant jeg analytiske konsepter og teori som var påfallende likt det jeg har lagt vekt på i analysen av forholdene på hotellet. Det ble veldig tydelig for meg at perspektivet i analysen ikke bare var noe som gav seg selv ut fra empirien, eller som vokste frem fra den. Isteden ble det til i møtet mellom empiri på den ene siden, og bevisst og ubevisst forforståelse på den andre.

Dette ble en påminnelse om at iakttakelse og analyse er styrt av øynene som ser. Iakttakelsen har et blindpunkt, skriver Hagen og Gudmundsen (2011). Med dette mener jeg på ingen måte å si at jeg har funnet blindpunktet i min forskningsprosess, og at jeg dermed omsider har direkte tilgang til virkeligheten. Isteden understreker dette at vi oppfatter verden fra et ståsted, gjennom linser som gir fokus og farge til det vi mener å se. Thagaard (2009) sier noe liknende når hun skriver at måten vi deler inn data på er en form for samspill mellom forforståelsen til forskeren og tendenser i empirien. Når vi kategoriserer empirien fremheves tendenser i dataene, samtidig som andre perspektiver stenges ute.

3.6 Forskningens kvalitet

Kvaliteten på forskning diskuteres ofte i tilknytning til begrepene reliabilitet, validitet og overførbarhet. For å kunne vurdere dette er gjennomsiktigheten i forskningsopplegget viktig,

både når det gjelder troverdigheten (reliabiliteten) og gyldigheten (validiteten) av det man mener å ha funnet. Man må tydeliggjøre grunnlaget som kunnskapen er bygget på. Det betyr at man må beskrive hvordan data er samlet inn, hvordan analysen er foregått og hvordan resultatene er tolket (Thagaard, 2009). Reliabiliteten argumenterer man primært for gjennom redegjørelse for bruk av metode og teori, validiteten i analysen. Hvordan er dette gjort i denne oppgaven?

Når man skal vurdere *reliabilitet* kan det være nyttig å stille spørsmålet: ”Hvordan er data utviklet gjennom forskningsprosessen?” (Thagaard, 2009) Innen kvantitativ metode knytter reliabilitet seg til om en annen forsker kan komme frem til samme resultat ved bruk av lik metode. Dette kravet er det vanskelig å stille innen kvalitativ forskning siden forskerens rolle i datainnsamlingen tillegges mer vekt. Derfor må forskeren heller reflektere over og gjøre rede for hvordan data er samlet inn: Over konteksten for datainnsamlingen, over relasjonene mellom informant og forsker, og over hvordan denne relasjonen kan tenkes å påvirke informasjonen som fremkommer (Thagaard, 2009). Jeg har forsøkt å styrke reliabiliteten ved å gjøre nettopp dette: reflektere rundt datainnsamling, intervjusituasjon og relasjonen til informanten.

Det er vanlig å skille mellom *intern* og *ekstern validitet* (Thagaard, 2009). Den interne handler om hvordan årsakssammenhenger støttes innenfor en bestemt studie. Representerer resultatene den virkeligheten man har studert? Så lenge man ikke bare vil beskrive, handler det om fortolkninger. Er disse fortolkningene gyldige? Den eksterne validiteten dreier seg om forståelsen fra studien vil være gyldig i andre sammenhenger, med andre ord; overførbarhet.

Også validiteten styrkes av gjennomsiktighet. Denne blir bedre om man i analysen redegjør ordentlig for hvordan man kommer frem til resultatene sine. Man bør forklare hvorfor materialet gir grunnlag for fortolkningene og konklusjonene man kommer frem til. Dette hensynet ivaretas gjennom sitatbruk i analysen. Videre vil validiteten styrkes om annen forskning støtter funnet. Både noen norske kvalitative studier og studier fra andre land har kommet til andre resultater enn meg. Dette drøfter jeg både i teori- og i analysekapitlet. Jeg argumenterer der for at deres og mine resultater kan representere ulike manifestasjoner av samme fenomen, og at begge kan derfor være gyldige beskrivelser.

Er tolkningene mine relevante utover de hotellene jeg har studert? Kan funnene mine generaliseres til andre hoteller? Studien min er ikke en case-studie av den typen der

overførbarhet er innebygget i selve forskningsopplegget. Det vil si at man har valgt et case eller flere case (her: to hoteller) som skal være spesielt representativt for en større gruppe hoteller. I slike tilfeller kan man nok til en viss grad generalisere (Andersen i Thagaard, 2009). Jeg har imidlertid undersøkt to tilfeldige hoteller, der det ene har fått hovedfokus. Kan resultatene herfra brukes til noe når det ikke automatisk kan generaliseres?

Det viktigste resultatet jeg kommer frem til er at det ikke finnes noen nødvendig sammenheng mellom outsourcing og dårlig arbeidsforhold for de involverte ansatte. Dette resultatet trenger ikke nødvendigvis generalisering for å være av interesse.

Jeg har videre forsøkt å belyse noen sammenhenger som har medvirket til hvordan outsourcing fungerer på Hotel Outsy. Det er kanskje nettopp dette kvalitative studier egner seg til å gjøre; å identifisere noen kausale sammenhenger på et avgrenset område. Jeg har identifisert noen strukturelle forhold som jeg mener har lagt til rette for en slik utvikling. Dette betyr ikke at denne type forhold alltid vil frembringe samme resultat. Det ligger innbakt i selve analyserammen at dette ikke nødvendigvis vil skje. Det ville forutsatt et svært strukturelt syn på samfunnet, mens jeg argumenterer for at samfunnsfenomener må ses på som produkt av et samspill mellom struktur og aktør. Aktørene får videre en svært sentral plass i forklaringen på hvorfor arbeidsforholdene har utviklet seg lik de har.

Hovedpoenget mitt er at metoden og teorien jeg legger til grunn i utgangspunktet ikke legger opp til en generalisering av resultatene. Resultatene er likevel relevante fordi de nyanserer en generell oppfatning om av hva outsourcing kan føre med seg, og de er med på å vise mulige årsaker til dette.

4 Outsourcing: bakgrunn og teori

4.1 Hva er outsourcing?

Det finnes ikke én eksakt definisjon av outsourcing. Den forståelsen jeg legger til grunn for denne studien er sammenfallende med det Kakabadse og Kakabadse (2000) skriver om at outsourcing har blitt sett på som en form for forhåndsavtale med en ekstern bedrift om leveranse av varer og/eller tjenester som tidligere ville blitt utført internt. Andre definisjoner igjen har med et element om virksomhetsoverdragelse. Bogen og Kvinge (2005) beskriver det som en situasjon der en bedrift setter ut hele eller deler av virksomheten til én eller flere eksterne leverandører, som så selger de samme varene/tjenestene tilbake til bedriften. Når man ser på outsourcingen innen hotellsektoren i Norge de siste årene er det i mange tilfeller nettopp skjedd en virksomhetsoverdragelse. Hotellansatte har fått ny arbeidsgiver, men jobber fortsatt på det samme hotellet. I andre tilfeller har nyåpnede hoteller outsourcet funksjoner fra begynnelsen av.

Outsourcing er ikke en ny måte å organisere produksjon på. I følge Kakabadse og Kakabadse (2000) har dette foregått siden 1700-tallets England. Men de siste årtiene har outsourcing økt i omfang, ikke bare i norsk hotellsektor, men generelt i Norge og internasjonalt, og i offentlig og privat sektor (Bogen & Kvinge, 2005, Wills, 2009, Kern & Willcocks, 2000, Harrison, 1994, Kakabadse & Kakabadse, 2000). Nesheim (2009) skriver at 6 % av norske arbeidstakere er ansatt på denne måten, det vil si at de i stor grad jobber fysisk hos kunden og at de regelmessig forholder seg til ansatte hos kunden. De mange stedene og sektorene hvor outsourcing foregår gjør at vi har å gjøre med et mangfoldig fenomen. Hvordan kan man forstå det som skjer?

I dette kapitlet går jeg gjennom noen teoretiske og empiriske bidrag om outsourcing, og hvordan dette fenomenet kan forstås i en større sammenheng. Videre ser jeg på årsaker til outsourcing, hvordan outsourcingrelasjonen utvikler seg, og konsekvenser for arbeidsforhold. Jeg sammenlikner deretter arbeidsforhold på hoteller som benytter outsourcing med hoteller der arbeiderne er direkte ansatt.

4.2 Et reguleringsteoretisk perspektiv

Fleksibilitet er et ord som stadig dukker opp når outsourcing er tema, og er også med i denne studien. I reguleringsteori er fleksibilitet og fleksibilisering sentrale begreper for å forklare den senere tids endringer i måten produksjon og økonomi er organisert på. Reguleringsskolen oppstod på 70-tallet da en gruppe franske økonomer satte seg fore å forstå årsakene til den økonomiske krisen som var oppstått. Etterkrigstiden hadde i Vesten vært preget av økonomisk vekst og en kraftig velferdsøkning for store deler av befolkningen. På slutten av 60-tallet og begynnelsen av 70-tallet var imidlertid krisetegnene blitt tydelige. Reguleringsteoretikerne var opptatt av å forstå hvorfor kapitalismen som økonomisk system hadde fungert relativt stabilt i de foregående årtiene, men nå hadde fått problemer. En slik stabil periode i kapitalismens utvikling kalles akkumulasjonsregime. Det hviler på pilarene *akkumulasjonssystem* (som dreier seg om produksjon - og forbrukssfæren) og *reguleringsmåte* (politisk og sosial regulering). Når man opplever et samsvar mellom disse to pilarene var akkumulasjonsregimet stabilt.¹⁰ Det var nettopp dette som var tilfelle i etterkrigstiden. Systemet den gang var basert på masseproduksjon og masseforbruk, regulert av den keynesianske velferdsstaten. Denne perioden kalles i reguleringsteoretikernes terminologi for fordismen (Tickell & Peck, 1992). Da krisen i fordismen til slutt manifesterte seg begynte søket etter et nytt regime for stabil akkumulasjon. Perioden som fulgte blir av flere kalt post-fordisme (Tickell & Peck, 1992). Det er uenighet om post-fordismen innebærer at vi har fått et nytt, stabilt akkumulasjonsregime, eller om vi bare er vitne til en langvarig krise. Uansett hvor man måtte stå i denne debatten er det klart at det er skjedd en rekke endringer i måten økonomien er organisert på. I beskrivelsene av disse endringene er nettopp fleksibilitet sentralt: fleksibilitet i produksjonsprosessen, i forbrukermarkedene, i bedrifiers organisering, i arbeidsprosessen og i arbeidsmarkedet (Tickell & Peck, 1992). Samtidig med denne utviklingen har nyliberalistisk økonomisk politikk gjort sitt inntog. De høye kravene internasjonal økonomisk konkurranse stiller til konkurransedyktighet og fleksibilitet gjør det fristende for stater å bygge ned velferdstilbudet (Jessop, 1994). Mange land gjort nettopp dette, med svakere regulering av arbeidsforhold og velferdsordninger som resultat (Peck & Tickell, 1994, Harvey, 2003).

Til sammen har fleksibilisering av produksjonen og deregulering ført til endringer for mange arbeidstakere. Kalleberg (2003) skriver at mye av disse endringene dreier seg om å bidra til økt fleksibilitet for arbeidsgiver. Han skiller mellom to typer: intern og ekstern fleksibilitet.

¹⁰ Det finnes ulike forståelser av begrepene akkumulasjonsregime, akkumulasjonssystem og reguleringsmåte. Denne måten å definere det på er hentet fra Tickell og Peck (1992).

Den interne dreier seg om funksjonell fleksibilitet, altså multi-tasking, mens den eksterne handler om å oppnå numerisk fleksibilitet. Å oppnå numerisk fleksibilitet vil si å tilpasse mengde arbeid til antall ansatte og/eller timer de har til rådighet, og outsourcing er en av flere måter å oppnå dette på. Andre metoder er å bruke overtid, deltid og ringevakter, men dette er mindre sentralt i denne studien. Kalleberg (2003) kaller disse tilknytningsmåtene for atypiske ansettelsesformer.

Noen forfattere knytter fleksibiliseringstendensene etter fordismens fall til det de mener er en utvikling på samfunnsnivå mot en polarisering av arbeidstakere: på den siden arbeidere med fulle, faste jobber (vinnerne) og på den andre siden arbeidere med mer atypiske ansettelsesforhold (taperne) (Kalleberg, 2003). Harrison argumenterer i samme retning når han hevder at det er i ferd med å skje en forsterkning eller endog nydannelse av en sektor av lavtlønnede, midlertidig ansatte (Harrison, 1994). For mange forfattere er imidlertid denne polariseringen knyttet opp til arbeidsfleksibilisering generelt, det skilles altså ikke mellom outsourcing og andre fleksibiliseringsstrategier. Dette dreier seg særlig om måter å oppnå numerisk fleksibilitet på, som midlertidige kontrakter, deltidsstillinger og rene ekstravaktstillinger.

Wills (2009), derimot, er mest opptatt av outsourcing. Hun skriver at blant de nye fleksible ansettelsesformene er outsourcing den mest brukte, og argumenterer for at vi er i ferd med å få et nytt ansettelsesparadigme, der arbeidere er ansatt via en tredjepart, altså outsourcet (Wills, 2009). Sikkert er det at outsourcing utfordrer den fordistiske måten å organisere relasjoner mellom arbeidsgiver og arbeidstaker på. Med outsourcing får man inn et nytt ledd i relasjonen, slik man går fra to til tre parter. Dette øker kompleksiteten i ansettelsesrelasjonene (Nesheim, 2009).

4.3 Årsaker til outsourcing

Over knyttes outsourcing til fleksibilisering generelt, og til arbeidsfleksibilisering spesielt. Hvis man spør bedrifter om hvorfor de bestemmer seg for å outsource oppgis det også andre grunner. Bogen og Kvinge (2005) deler årsakene i tre kategorier: kostnadskutt, tilgang på ekstern kompetanse og at det rett og slett kan være snakk om et motefenomen. Kakabadse og Kakabadse (2000) deler inn årsaker på en litt annen måte. De skiller mellom *scale economics* og *strategic sourcing*. Kategorien *scale economics* inneholder omtrent de samme årsakene som kategorien ”kostnadskutt” hos Bogen og Kvinge. Det nye perspektivet Kakabadse og

Kakabadse (2000) bringer inn en annen kategori: strategic sourcing. Her bestemmer bedriftens mål omfanget av dens interne aktiviteter, ikke mer eller mindre akutte økonomiske problemer. Dette perspektivet forhindrer ikke at kostnadsvurderinger fortsatt er med i bildet, men det hele løftes til et høyere nivå slik at outsourcing blir til en del av firmaets overgripende strategi (Kakabadse & Kakabadse, 2000, Kern & Willcocks, 2000).

Hvordan kan outsourcing redusere kostnader? Som beskrevet over gir outsourcing for det første potensial for fleksibilitet. Når man kjøper inn tjenester fra andre kan man enklere la være å kjøpe inn om det kommer perioder der etterspørselen er mindre (Kalleberg, 2003, Knutsen, 2010, Bogen & Kvinge, 2005, Atkinson, 1984). På denne måten gjøres faste kostnader om til variable kostnader, noe som er en stor fordel særlig for bedrifter som opplever store svingninger i etterspørsel. Dette vil også spare kostnader til personaladministrasjon, særlig om det er snakk om arbeidsintensive funksjoner. Hoteller tilhører en type bedrift som ofte er utsatt for dette. Avhengig av type hotell og beliggenhet opplever mange av dem store sesongmessige svingninger i belegg gjennom året. Å kjøpe inn tjenester på denne måten er også en måte å dele risiko på, fordi mye av kostnadene knyttet til usikker kundetilgang sendes videre til leverandørfirmaet.

For det andre vil en ekstern tilbyder i noen tilfeller kunne tilby lavere pris enn kunden ville oppnådd selv. Dette kan skje gjennom å tilby lavere lønn og/eller dårligere sosiale rettigheter, eller gjennom høyere effektivitet (Bogen & Kvinge, 2005). I outsourcingsprosessene som har foregått i hotellbransjen de siste årene har man nettopp sett denne type argumentasjon for tjenesteutsetting. Aktuelle leverandører har uttalt at de på grunn av bedre måter å organisere arbeidet på nettopp kan oppnå høyere effektivitet, og dermed lavere utgifter til arbeidskraft.

En tredje årsak til outsourcing er ønske fra bedriften om å fokusere på kjerneaktiviteter. Dette kan knyttes både til kostnadsutt og strategisk sourcing (Bogen & Kvinge, 2005, Kakabadse & Kakabadse, 2000). Akkurat hva begrepet kjerneaktiviteter innebærer varierer, begrepet brukes ulikt ulike steder (Bogen & Kvinge, 2005, Kakabadse & Kakabadse, 2000). Igjen er dette relevant for hotellsektoren. Noen hoteller eller hotellkjeder vil hevde at for eksempel renhold og restaurantdrift er noe av de viktigste de driver med, at det nettopp er det de selger, og at det dermed er en kjerneaktivitet. På andre hoteller vil man hevde at for eksempel salg og markedsføring representerer kjerneaktivitetene, mens renhold og kjøkkendrift er støttefunksjoner.

4.4 Konsekvenser av outsourcing

Hva slags konsekvenser får outsourcingen for de involverte firmaene? Kakabadse og Kakabadse (2000) skriver at det kan få både positive og negative følger. Positive konsekvenser kan være at firmaet faktisk oppnår det de vil; for eksempel bedre fokus på kjerneaktiviteter og nøkkelmål, lavere kostnader og større fleksibilitet. Men det er ikke alltid at dette skjer. Noen ganger fører ikke outsourcingen til det resultatet beslutningstakerne ønsker. Bogen og Kvinge (2005) skriver at 25 % outsourcerne er misfornøyde. Det kan være fordi underleverandøren ikke forstår behovet hos kunden, fordi kostnadene blir for høye eller fordi kvaliteten på leveransen er for dårlig. I følge Kakabadse og Kakabadse (2000) er nesten 70 % av outsourcerne av IT misfornøyde med hvordan outsourcingen har utviklet seg. Dette skyldes blant annet en underestimering av tiden og energien som kreves for å håndtere outsourcingskontraktene, urealistiske forventninger til resultatet og utilfredsstillende leveranse av tjenester. Andre mulige negative konsekvenser kan være avhengighet av leverandører, krevende håndtering av vanskelige outsourcingrelasjoner, lavere moral hos firmaets faste ansatte, tap av kunnskaper og sviktende organisatorisk hukommelse.

4.5 Outsourcingsrelasjonen

Om outsourcingen skal bli vellykket knyttes av flere forfattere til hvordan outsourcingrelasjonen utvikler seg og ledes (Kern & Willcocks, 2000, Kakabadse & Kakabadse, 2000, Barthélemy, 2001). Både Kakabadse & Kakabadse (2000) og Barthélemy (2001) argumenterer for at en nær relasjon er viktig for å unngå noen av de negative konsekvensene av outsourcing som er beskrevet over.

I forlengelse av dette skriver Kakabadse og Kakabadse (2000) at det er i ferd med å finne sted et paradigmeskifte i synet på hvordan outsourcingrelasjoner bør forvaltes. I det gamle paradigmet er kunde-leverandør-forholdet preget av avstand mellom aktørene. De mener at outsourcingrelasjonen isteden bør endres til en vestlig versjon av den japanske keiretsu-modellen. Disse to modellene knyttes videre til de to årsakskategoriene de to forfatterne setter opp for outsourcing, hhv kostnadskutt og strategisk sourcing. Den nye modellen innebærer at selskapene inngår i et nettverk av partnerskapsbaserte forhold. Relasjonene dem i mellom er preget av tillit og utveksling av informasjon. Dette gjør det lettere for de ulike firmaene å forstå hverandres behov. Slik kan de utvikle et varig partnerskap der problemer som dukker

opp løses i samarbeid. Dette skaper stabilitet og forutsigbarhet for de involverte bedriftene, og kan forebygge noen av problemene som er beskrevet over.

Barthélemy (2001), som skriver om IT-outsourcing, er opptatt av de skjulte kostnadene som knytter seg til outsourcing. Kostnader forbundet med outsourcing blir gjerne høyere enn man i utgangspunktet regnet med. Det man betaler til tjenesteleverandøren er kontraktsfestet så dette har man oversikt over. Administrative og personalmessige kostnader knyttet til forvaltningen av dette er imidlertid interne, og blir ofte ikke tatt med i beregningen før de oppstår.

Barthélemy (2001) mener at dette er den viktigste og største kategorien av skjulte kostnader. Han fortsetter med å si at en måte å redusere kostnader på er å etablere gjensidig tillit mellom partene. Dette skjer gjennom hyppig personlig kontakt, og hvis dette skjer ofte nok kan kunden ha et forhold til leverandøren som til en intern avdeling. Nærhet og tillit kan slik være med på å redusere kostnader, og han setter opp forholdet mellom vanlige avdelinger som et ideal.

Oppsummert sier disse forfatterne at nærhet i outsourcingsrelasjonen er nødvendig av to grunner: 1) Det tillater partene å bli så involvert i hverandre at de kan dele mål og forstå hva den andre trenger for å nå dette målet, og 2) Det reduserer kostnader, som vi har sett er en av hovedårsakene til at bedrifter velger å outsource i første omgang. Barthélemy (2001) skriver riktignok med utgangspunkt i IT-sektoren, men jeg mener at det kan ha overføringsverdi til andre bransjer, som hotellbransjen.

4.6 Konsekvenser for arbeidstakere

Litteraturen gir ikke entydige svar på hva slags konsekvenser outsourcing har for arbeidstakerne. Som vi så over ses det ofte i sammenheng med andre fleksibiliseringsformer, og flere forfattere understreker at outsourcing i seg selv ikke er godt nok kartlagt (Kakabadse & Kakabadse, 2000, Bogen & Kvinge, 2005, Nesheim, 2004). Det kan også være store forskjeller mellom land på grunn av ulikt lovverk rundt arbeidslivsforhold (Bogen & Kvinge, 2005). Outsourcing kan dessuten få ulike konsekvenser for ulike typer arbeidstakere. Det kan skje en forverring, særlig for ufaglærte i jobber med lav prestige, men dette trenger ikke skje andre grupper ansatte (Nesheim, 2004, Bogen & Kvinge, 2005).

Wills (2009), som altså hevder at outsourcing er i ferd med å bli så vanlig at det utgjør et nytt ansettelsesparadigme, er en av dem som ser med bekymring på utviklingen. Hun skriver at i

Storbritannia er outsourcing den fleksibiliseringsstrategien som er mest i bruk. Dette mener hun endrer arbeidets natur. Outsourcing er en svært effektiv måte for arbeidsgiver å kutte kostnader, kvitte seg med ansvar, øke fleksibilitet og frata arbeiderne makt på. Årsaken til dette mener hun er at arbeiderne er skilt fra sin ”egentlige arbeidsgiver” som bestemmer deres arbeidsforhold. Denne separasjonen, som hun hevder er både romlig og emosjonell, bryter den gjensidige avhengigheten mellom arbeidstakere og arbeidsgivere. Hun er opptatt av at outsourcing fratar arbeiderne makt og at de mangler en kanal til det hun kaller “den egentlige” arbeidsgiveren. Outsourcing gir mulighet til økt distanse mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. I artikkelen beskriver hun dårlige forhold for outsourcete arbeidere på et britisk sykehus og et britisk universitet. Disse ansatte har dårlig lønn, dårlige sosiale rettigheter og dårlig arbeidsmiljø.

Wills (2009) skriver om Storbritannia, et land med svakere arbeidslivsregulering enn i Norge. Dette har betydning for arbeidsforholdene. Som Bogen og Kvinge (2005) sier over vil outsourcing kunne få ulike konsekvenser i ulike land. Dårlige arbeidsforhold og lav lønn er ikke en *nødvendig* del av det å ha en lavstatusjobb i tjenestesektoren. Lave lønninger og dårlige arbeidsforhold i denne type jobber skyldes heller manglende institusjonell strukturering av denne delen av arbeidsmarkedet (Gray i Knutsen, 2010). Dette gjør at man bør være forsiktig med å generalisere kategorier og forklaringer til andre land fordi det er store forskjeller i arbeidslivsreguleringen fra land til land. USA og Storbritannia har særlig tynt institusjonelt rammeverk til å begrense bruken av atypiske ansettelsesformer (Nesheim, 2004, Knutsen, 2010).

4.6.1 Forholdene for outsourcete ansatte i Norge

Når man leser Wills (2009), er det tydelig at britiske forhold er svært forskjellige fra norske. Hun skriver at det er nødvendig å fjerne lønn og arbeidsforhold fra konkurransen om arbeidstakerne, og at dette ville bedret situasjonen for arbeidere. Til en viss grad er dette allerede gjort i den norske hotellsektoren. Lønnsforhandlinger er sentralisert og det er vanlig at hotellene følger tariffavtalene uansett om de er formelt forpliktet på dem eller ikke. Dette gjelder selv om organiseringsgraden blant hotellarbeiderne er lavere enn gjennomsnittet for resten av landet (ca 30 % mot 60 % av norske arbeidstakere generelt) (Knutsen, 2010). Knutsen (2010) hevder kort sagt at sammenliknet med andre land, selv nordiske, har den norske modellen for arbeidslivsregulering og industrielle relasjoner vist seg å være en solid

beskyttelse mot lønnsfleksibilitet og numerisk fleksibilitet. Dermed ligger det regulative rammeverket som et vern mot en del av problematikken Wills beskriver. Det er således vanskelig å argumentere for at man i Norge, generelt sett, har fått en erosjon i det fordistiske arbeidsregimet som var normen i etterkrigstiden. Men som vi har sett kompliserer outsourcing relasjonene mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, i det en tredje part kommer til.

Hva vet vi om å være outsourcet hotellarbeider i Norge? I følge Elstad og Marsdals (2010) og Hellviks (2011) førte outsourcing til forverrede forhold for dem det gjaldt (stuepikere eller renholdere). De opplevde større tidspress, vanskeligheter med å få utbetalt riktig lønn, høyere sykefravær og lavere trivsel. Noen av beskrivelsene herfra vitner om at de ansatte tidvis ble utsatt for ren trakassering av sine overordnede.

De beskrevne forholdene stemmer dårlig med bildet av den norske modellen for arbeidslivsregulering og industrielle relasjoner som en beskyttelse mot et tøft arbeidsregime. Det er nettopp dette spennet mellom den norske modellen, som beskrevet over, og disse beskrivelsene som skapte min interesse for hva som skjer med arbeidsforhold når man outsourcer. Nå er begge de nevnte studiene (Elstad & Marsdal, 2010, Hellvik, 2011) kvalitative, og kan således ikke brukes som tilstrekkelig belegg for at outsourcing generelt fører til forholdene de beskriver. Men som nevnt over utfordrer outsourcing den tradisjonelle organiseringen av partene i arbeidslivet. Kan outsourcing likevel utgjøre en trussel mot den norske modellen for organisering av industrielle relasjoner?

4.6.2 Arbeidsforhold ved direkte ansettelse

For å utvikle en god forståelse for arbeidsforhold i forbindelse med outsourcing er det nødvendig å sammenlikne med arbeidsforholdene for direkte ansatte. Hvordan er det å være hotellarbeider i Norge med hotellet som arbeidsgiver? Kan det være at noen av de forholdene som Elstad & Marsdal (2010) og Hellvik (2011) beskriver gjør seg gjeldende mer generelt for hotellansatte?

Gjennom kvalitative intervjuer avdekker Onsøyen et al. (2009) at hotellrenholdere har fysisk tøffe jobber, men at sosiale og organisatoriske problemer på jobb oppleves som en enda større belastning. Problemer som beskrives er blant annet stort tidspress, overvåkning fra ledelsen, liten anerkjennelse, liten medbestemmelsesrett, lav kjennskap til HMS-regler, dårlig betaling og ugunstig arbeidstid. På den positive siden opplever mange at det sosiale miljøet er godt, og

mange er stolte av jobben de gjør (Onsøyen et al., 2009). Når det gjelder andre grupper hotellansatte, viser internasjonale studier at også disse opplever noen av de samme problemene. Men for andre, for eksempel resepsjonister, vil problemet med fysiske utfordringer være byttet ut med krevende gjester (Onsøyen et al., 2009).

Elstads bok *En såkalt drittjobb* (2008), bekrefter inntrykket fra Onsøyen et al. (2009). Den handler om renholdere som er direkte ansatte på hoteller. De fleste her er på såkalte 0-timerskontrakter, med andre ord er de ekstravakter som hotellet kan ringe til ved behov. Dette er en av de andre fleksibiliseringsstrategiene som benyttes for å oppnå numerisk fleksibilitet. Også her finner man eksempler på svært dårlig ledelse, forventninger om gratis overtid, tøffe fysiske forhold og stor utforutsigbarhet for de ansatte (Elstad, 2008).

At forholdene for renholdere, og andre hotellansatte, kan være vanskelige er altså ikke noe nytt. Det var ikke noe som ble introdusert med outsourcing. Dette er også hotelldirektører klar over. Det kommer frem i Knutsen (2010) der flere av dem sier at outsourcing kan ha positive effekter for renholdspersonalet. De mener det i et renholdsfirmas kan være lettere å få fulltidsstilling og lettere å finne lett arbeid for dem som utvikler belastningsskader.

Det kan altså virke som om forholdene for hotellansatte, særlig renholdere, generelt ikke er særlig gode. I forskningsprosjektet Industrial Relations under Global Stress, som denne oppgaven er skrevet i tilknytning til, har man gjort en kvantitativ undersøkelse i Oslo/Akershus om hva som skaper jobbtilfredshet hos nettopp denne gruppen (hotellrenholdere). Basert på denne undersøkelsen skriver Jordhus-Lier at verken outsourcing (numerisk fleksibilitet) eller multi-tasking (funksjonell fleksibilitet) i seg selv hadde signifikant effekt på tilfredshet på arbeidsplassen. Funnene i denne studien kan altså tyde på at outsourcing ikke er avgjørende for hvordan hotellansatte trives på jobb (Jordhus-Lier et al., 2011). Men når dette er sagt: Denne undersøkelsen sier at tilfredsheten blant hotellrenholdere er svært lav uansett. Derfor er det fortsatt interessant hvorfor arbeidsforholdene på Hotel Outsy fungerte så godt.

4.7 Kan gode arbeidsforhold lønne seg?

Når det gjelder temaet arbeidsforhold og økonomisk lønnsomhet generelt har det lenge eksistert en tradisjon som hevder at det å ta vare på arbeiderne er viktig for produktiviteten. Et eksempel er den norske økonomen Torkel Halvorsen Aschehoug som på begynnelsen av

1900-tallet skriver varmt om det han kaller ”economics with a human face.” Et av hovedpoengene hans er nettopp at arbeidere må behandles skikkelig for å yte godt, ellers vil både livskvaliteten til arbeiderne og produktiviteten påvirkes negativt (Endresen & Fasting, 2012).

Går man til nyere forskning, finner man støtte for at det faktisk eksisterer en slik sammenheng i Onsøyen et al.s (2009) artikkel om arbeidsforhold i hotellsektoren. Forfatterne skriver at en såkalt destruktiv lederstil virker negativt på organisasjonen og på de ansatte, og at det i sin tur er økonomisk suboptimalt. De hevder derfor at hotelldirektører bør satse mer på å motivere sine arbeidere. Her viser de til en studie som sier at de ansattes jobbtilfredshet og dedikasjon har sammenheng med deres tillit til hotelledelsen. Manglende tillit vil gjøre deres innsats dårligere og dermed skade produktiviteten. Likevel slår de fast at hotellsektoren både i Norge og andre land generelt sliter med det de kaller en arkaisk og autoritær ledelsesstil (Onsøyen et al., 2009). Men de skriver videre at det også er store forskjeller på utøvelse av ledelse på norske hoteller, selv innen samme kjede.

Kan man hevde at det eksisterer en form for gjensidig avhengighet mellom bedrifter og arbeidstakere? At de har noen felles interesser slik at gode forhold gir bedre arbeid og dermed bedre fortjeneste? Wills (2009) skriver om dette når hun hevder at det finnes gjensidig avhengighet mellom arbeider og kapitalister. Men hun sier samtidig at den brytes når arbeideren får en annen arbeidsgiver. Denne oppfatningen imøtegår av Barthélemy (2003). I sin artikkel *The seven deadly sins of outsourcing* skriver han at det å overse personalmessige hensyn er den fjerde dødssynden man kan begå når man outsourcer. Han er opptatt både av de ansatte som blir igjen i bedriften, og de som outsources. Outsourcing har negativ innflytelse på arbeidstakernes følelse av jobbsikkerhet og lojalitet, selv for dem som forblir i hovedfirmaet. Deres lojalitet og forpliktelse må derfor sikres for at outsourcingen skal bli vellykket. Dette kan føre til lavere produktivitet og det han kaller dysfunksjonelle handlinger, som streik. Når det gjelder de arbeiderne som faktisk outsources, som altså blir med over til det andre firmaet, må også deres lojalitet og forpliktelse sikres. Løsningen på disse potensielle lojalitetsproblemene mener han er å ta etiske hensyn (Barthélemy, 2003).

Den gjensidige avhengigheten brytes ikke nødvendigvis ved outsourcing. Den egentlige arbeidsgiver vil fortsatt være avhengig av prestasjonene til arbeiderne hos sine leverandører og bør derfor ta hensyn til menneskene outsourcing berører. Hvis dette ikke gjøres risikerer man at outsourcingen mislykkes i form av lavere produktivitet, noe som rammer kunden, eller

det Wills (2009) kaller egentlig arbeidsgiver. Det er med andre ord fortsatt i hotelledelsens interesse å ta vare på de ansatte, selv om de har en annen formell arbeidsgiver.

5 Hvordan forstå og studere arbeidsforhold?

Som vi har sett er det ingen tvil om at min utgangshypotese om at outsourcing skaper dårlige arbeidsforhold noen ganger er sann. Samfunnsprosesser utspiller seg imidlertid ulikt i ulike kontekster. Det er derfor ingen automatikk i at outsourcing fører til dårlige arbeidsforhold. Outsourcing i USA kan fungere på en annen måte enn outsourcing gjør i Norge. Outsourcing i Oslo kan fungere annerledes enn i Trondheim, og outsourcing på hoteller kan få andre konsekvenser enn outsourcing på sykehus. Med andre ord: *Place matters*. For å kunne studere og forstå slike variasjoner på ulike geografiske nivåer trengs en fleksibel analyseramme.

5.1 Arbeidsregime

En tilnærming til studiet av arbeidsforhold som tilfredsstiller dette behovet er begrepet *labour regime*, eller på norsk: arbeidsregime. Begrepet har dobbelt opphav: Bravermans forståelse av kontroll på arbeidsplassen, og reguleringsteori (Bergene et al., 2010). Det finnes flere delvis overlappende versjoner av dette begrepet som vektlegger ulike forhold (Magnusson et al., 2010). De har også til dels ulike navn; det er blant annet snakk om fabrikkregime, arbeidsregime, arbeidskontrollregime og arbeidsplassregime. Men i forklaringen på hvordan et arbeidsregime utvikler seg har de, i følge Magnusson et al. (2010) én ting til felles: De kombinerer relasjoner mellom kapital og arbeid på arbeidsplassen med lokal og/eller nasjonal arbeidsregulering. Mikro- og makroforhold virker sammen og produserer arbeidsregimer. Disse kan ha svært lokale varianter (Jonas, 1996), det kan til og med eksistere ulike arbeidsregimer på samme arbeidsplass. Videre har det snarere karakter av å være et konseptuelt rammeverk for analyse, enn en teori som forklarer kausale sammenhenger. Isteden kan man bygge inn relevante faktorer, og se på hvordan disse, og samspillet mellom dem, skaper arbeidsregimer eller arbeidsforhold.¹¹ Denne tilnærmingen har dermed både rom for strukturelle forhold og aktører i forklaringen på hvordan arbeidsforhold utvikler seg.

Hvordan kan forholdet mellom struktur og aktør forstås? Giddens' struktureringsteori, som har hatt stor betydning for samfunnsgeografien, tar for seg nettopp dette samspillet mellom struktur og aktør (Lippuner & Werlen, 2009). Giddens forsøker å løse den falske

¹¹ I analysen brukes arbeidsregime og arbeidsforhold til dels synonymt.

motsetningen i samfunnsvitenskapen mellom makro- og mikroperspektiver gjennom en erkjennelse av at struktur og aktør bringes til handling samtidig (Coe og Jordhus-Lier, 2010). Mer konkret definerer Bergene et al. (2010) strukturer som rammeverket eller handlingsrommet for aktørskap. Aktører og aktørskap determineres ikke av strukturene, men er betinget av dem. Menneskelig handling får på denne måten en rolle og har selvstendig påvirkningskraft. Samtidig som strukturer danner rammeverket for handling, er de selv i stadig endring i det de virker sammen med aktørers handlinger (Bergene et al., 2010). Dette perspektivet gir plass til å forstå hvordan aktørers handlinger både formes av, og selv former strukturer. Videre har de ulike aktørene ulik makt, knyttet til deres relasjonelle posisjon. "(..) some actions and some agents matter rather more than others," skriver Coe og Jordhus-Lier (2010:6), og argumenterer deretter for at man må forankre¹² aktørskap i de sosiale relasjonene som betinger deres potensial. Aktørskap er med andre ord relasjonelt.

Hvordan kan denne forståelsen av arbeidsregimer og samspillet mellom struktur og aktør brukes til å forstå forholdene på de to hotellene jeg har studert? For å svare på det spørsmålet er det nødvendig å se nærmere på hvilke strukturer og aktører jeg mener gjør seg gjeldende.

5.2 Strukturelle forhold

5.2.1 Kontekst

Når det gjelder konteksten hotellene befinner seg i, er det særlig tre strukturelle forhold som er relevante. Det første er nasjonal arbeidslivsregulering, som åpenbart påvirker arbeidsforhold (Knutsen, 2010). Dette perspektivet får imidlertid begrenset plass i den senere analysen. Årsaken til dette er at jeg først og fremst ser på outsourcing i norsk kontekst, og dermed trekker sammenlikninger mellom hoteller som alle forholder seg til det samme regelverket. Jeg trekker likevel linjer tilbake til reguleringsrammeverket i konklusjonen. Det andre forholdet jeg er opptatt av er hvordan relasjoner i arbeidslivet er organisert. Dette også en faktor som betyr mye for arbeidsforholdene i et land (Knutsen, 2010). Den norske måten å organisere dette på, med sentraliserte lønnsforhandlinger, gjør at det delvis hører til på nasjonalt plan. Det får likevel større plass i analysen enn den nasjonale reguleringen. Grunnen til det er at det kan hevdes at outsourcing utfordrer den norske modellen for organisering av arbeidslivets relasjoner (Nesheim, 2009). Er dette med andre ord en struktur som er i endring?

¹² Min oversettelse av *embed*. Denne oversettelsen brukes i den videre teksten.

Hva slags betydning får eventuelt det for arbeidsforhold? Det tredje forholdet jeg tar for meg er konkurransesituasjonen de aktuelle bedriftene befinner seg i.

5.2.2 Nettverksrelasjoner

Forlater vi konteksten hotellene befinner seg i, og beveger oss inn på hotellene, finnes det også her strukturelle forhold som er viktige for å forstå utviklingen av arbeidsregimene. Når man studerer outsourcing har man nødvendigvis å gjøre med flere bedrifter. Gjennom outsourcing inngår de i nettverk med hverandre, og bør derfor også studeres som del av dette nettverket (Grabher, 2009). Som jeg var inne på i forrige kapittel kan relasjonene dem i mellom ha ulik karakter. De kan være preget av avstand, som i det gamle outsourcingparadigmet, eller de kan innebære tett samarbeid og ta form som et partnerskap (Kakabadse & Kakabadse, 2000). Hvordan disse relasjonene har utviklet seg er blant annet resultat av hvordan bedriftene opptrer. Samtidig har relasjonene de skaper betydning for handlingsrommet deres. Bedriftene er med andre ord forankret i relasjoner til hverandre. Granovetter sier det slik: “Outsourcing is clearly driven by economic actions, but evidently is embedded in social relations” (Granovetter i Kern & Willcocks, 2000:344). Firmaenes grenser er her mindre absolutte enn i tradisjonelle tilnærminger, de er i stadig endring gjennom interaksjon mellom mennesker på tvers av bedriftsgrensene (Grabher, 1993). Dette er forenlig med Giddens’ syn på hvordan strukturer endres og formes gjennom handlinger. Videre gir det støtte til Harrisons (1994) påstand om at kundefirmaer kan påvirke forhold internt i leverandørbedriftene. Bedriftsrelasjoner spiller dermed en rolle for utviklingen av arbeidsregimer, fordi det påvirker hvilke aktører som har innflytelse på arbeidsforhold og hvor stor gjennomslagskraft de har.

Hva avgjør hvilke bedrifter som har innflytelse på arbeidsforhold? For å svare på dette må man se nærmere på nettverksrelasjonene mellom dem. Grabher (1993) mener alle bedriftsnettverk deler følgende fire karaktertrekk: resiprositet, gjensidig avhengighet, løse koblinger og makt. I min analyse er særlig makt og gjensidig avhengighet viktige faktorer for å belyse hvem som har innflytelse.

Fordelingen av makt mellom samarbeidende firmaer er noe som opptar flere forfattere. Det er enighet om at maktforholdene er asymmetriske, i den forstand at et kundefirma besitter større makt enn et leverandørfirma (Grabher, 1993, Holmes, 1998, Harrison, 1994). Noen aktører betyr rett og slett mer enn andre (Coe og Jordhus-Lier, 2010). Graden av maktasymmetri

hersker det imidlertid uenighet om. Harrison (1994) er nokså negativ når det gjelder maktpotensialet for leverandørfirmaene. Han skriver at i et nettverk av firmaer med et ledende, koordinerende firma i midten vil forholdet mellom firmaene være preget av hierarki og asymmetrisk makt. Det ledende firmaet kan derfor påvirke retningen nettverket går i, og kanskje til og med interne forhold i noen av de andre firmaene. Henderson et al. (2000) er mer positive på leverandørfirmaenes vegne. De mener at de faktisk besitter en viss relativ autonomi i forhold til lederfirmaet, i den grad at de noen ganger har nok selvstendighet til å meisle ut egne utviklingsstrategier. Dette maktpotensialet, eller handlingsrommet, kan kobles utviklingen av et avhengighetsforhold mellom kunde og leverandør. Hvis kunden faktisk blir avhengig av leverandøren innebærer dette nødvendigvis en viss makt til leverandørfirmaet. Hvordan kan en slik avhengighet utvikle seg? Når firmaer er i nettverk med hverandre vil de tilpasse seg hverandre gradvis, og relasjonene etter hvert konsolideres. Konflikter som oppstår løses innen relasjonen, istedenfor gjennom en reorganisering av dem. Gjensidig orientering og mål vil vokse frem. Dette skaper en gjensidig avhengighet der det ikke er så lett bare å trekke seg (Grabher, 1993). En slik forståelse av relasjoner er et relevant perspektiv for det nye outsourcingparadigmet Kakabadse og Kakabadse (2000) beskriver.

5.3 Aktører i nettverk

Når det gjelder aktører som påvirker arbeidsforhold er det naturlig å ta utgangspunkt i partene i arbeidslivet; kapital og arbeidere, eller bedrifter og arbeidstakere. Jeg har allerede skrevet om bedrifter og om hvordan deres relative posisjon i outsourcingnettverket påvirker deres handlingsrom. Imidlertid bør kapitalbegrepet nyanseres til å handle om mer enn bare bedrifter. Bedrifter består og ledes av mennesker, og mennesker er forskjellige. De har ulike personligheter og styres av ulike mål og verdier. Som et resultat av dette varierer lederstil fra hotell til hotell (også innen samme kjede), noe som igjen har betydning for arbeidsforholdene (Onsøyen et al., 2009, Knutsen, 2010).

I arbeidsgeografien er ledelse som forklaringsfaktor ganske fraværende generelt, også når outsourcing ikke er med i bildet. Det kan se ut som om ledelse tolkes ganske synonymt med kapitalen. Arbeidsgeografien er ikke alene om denne utelatelsen. Hele samfunnsvitenskapen viker i det store og hele unna perspektiver der enkeltpersoners innsats tillegges forklaringsmakt, også når det gjelder ledere (Sørhaug, 1996). Men hvis man setter likhetstegn

mellom en bedrift og ledelse mister man et viktig perspektiv på hvordan lokale arbeidsregimer formes.

Hvis man innen samfunnsvitenskapen vet lite om hvordan ledere påvirker arbeidsforhold generelt, blir det ikke lettere når man ser på ledelse i kombinasjon med outsourcing. Det er rett og slett forsket lite på dette, også innen typiske ledelsesfag. Human Relations Management-litteraturen er full av teori om ledelse innenfor en bedrifts grenser, men hva som skjer når ledelsen strekker seg over firmagrensene er det få forskere som har beskjeftiget seg med (Nesheim, 2009). Samtidig er det ikke tvil om at det er et viktig felt. Kern og Willcocks (2000) mener at ledelsen av outsourcingsrelasjonen er avgjørende for om outsourcingen blir en suksess eller ikke. Når vi også vet at ledere i en kundebedrift kan ha makt til å påvirke forhold internt i leverandørbedriftene, er det dessuten klart at dette er et felt med potensial for konflikter. Dette siste poenget bringer oss tilbake til nettverksrelasjonenes innflytelse på aktørskap i det det understreker at en leders aktørskap ikke kun handler om lederen som person. I en outsourcingsrelasjon må deres utøvelse av lederskap knyttes til bedriftens relasjonelle posisjon. Slik blir det lettere for en leder i et kundefirma å utøve makt, enn det er for en leder i en leverandørbedrift.

Vender vi så blikket mot arbeidere og deres aktørskap er dette et sentralt tema innen arbeidsgeografi. Denne disiplinen er så og si grunnlagt på det standpunkt at arbeidere kan påvirke sin situasjon eller sine arbeidsforhold. I begynnelsen var man i arbeidsgeografien særlig opptatt av fagforeninger og den innflytelsen de kunne ha. Senere er også oppmerksomheten blitt rettet mot individuelle arbeideres aktørskap (Herod, 2010). I analysedelen av denne studien får det individuelle aktørskapet størst plass, men det kollektive er også inkludert gjennom fagforeningen. Fagforeningens rolle på ulike geografiske nivåer kan også illustrere samspillet mellom aktør og struktur i produksjonen av arbeidsregimer. En fagforening kan være en viktig aktør ha aktørskap på en arbeidsplass. Samtidig er de en del av og har vært med å kjempe frem en av de viktigste strukturene som former konteksten hotellene befinner seg i, nemlig den norske modellen for industrielle relasjoner. Slik er fagforeninger både struktur og aktør, samtidig.

6 Teoretisk og analytisk rammeverk: En oppsummering

Jeg har i de to foregående kapitlene gått gjennom relevant litteratur for å si noe om hva outsourcing er, og hvordan det kan settes i en større sammenheng. Jeg har skrevet om årsaker til outsourcing, outsourcingsrelasjoner og mulige konsekvenser av outsourcing, med særlig fokus på arbeidsforhold. Det teoretiske utgangspunktet er arbeidsgeografi, men for å kunne belyse forholdene på hotellene jeg har studert, har jeg også brukt bidrag fra management-litteratur (Kakabadse & Kakabadse, 2000, Barthélemy, 2001, 2003 og Kern & Willcocks, 2000), sosiologi (Nesheim, 2004, 2009, Bogen og Kvinge, 2005) og institusjonell økonomisk geografi/sosiologi (Grabher, 1993, 2009). Etter å ha konkludert med at outsourcing kan ha ulike konsekvenser for arbeidere i ulike kontekster, har jeg satt opp et analytisk rammeverk for å kunne studere arbeidsforholdene på hotellene. Dette er basert på begrepet arbeidsregime, der interaksjonen mellom forhold på arbeidsplassen og konteksten arbeidsplassen befinner seg i står sentralt. I analysen spiller derfor både strukturelle forhold og aktører en viktig rolle og ikke minst samspillet mellom disse. For å belyse dette er også teori om nettverksrelasjoner mellom bedrifter trukket inn.

7 Hotellene som arbeidsplasser

Hvordan fungerer en arbeidsplass der mange av de ansatte er outsourcet? Ved hjelp av intervjuene jeg har gjennomført på Hotel Outsy og Hotell Tradisjon forsøker jeg i dette kapitlet å besvare dette spørsmålet. Funnene ses på bakgrunn av de teoretiske bidragene jeg har presentert i de to foregående kapitlene. Kapitlet er strukturert med utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene jeg stilte innledningsvis, og hvert spørsmål danner utgangspunkt for et underkapittel:

1. Hvordan er arbeidsforholdene på et hotell der store deler av driften er outsourcet?
2. Hvordan er relasjonene mellom de ulike typene ansatte, mellom bedriftene og mellom de ansatte og hotellet?
3. Hvordan påvirker outsourcing kvaliteten på arbeidet som utføres?

Som tidligere nevnt får Hotel Outsy hovedfokus ettersom det er det av hotellene der outsourcingen foregår.

7.1 Hotel Outsy og Hotell Tradisjon

Begge hotellene tilhører store hotellkjeder. Det hotellet jeg fokuserer mest på i oppgaven, Hotel Outsy, ligger i en storby og har ca 200 rom. Det er et rom-frokost-hotell, men har full restaurantdrift. Hotellet er ganske nytt, de åpnet halvannet år før jeg gjorde mine intervjuer hos dem. Hovedgruppen av gjester er forretningsreisende som bor fast på hotellet noen dager hver uke. Dette gjør at hotellet har store svingninger i belegg gjennom uka, men hver uke er ganske lik den forrige. Svingningene er dermed ganske forutsigbare.

Store deler av driften er outsourcet til andre bedrifter. De eneste som er direkte ansatt på hotellet er direktøren, en økonomikonsulent og de ansatte i resepsjonen. Kjøkkenet er drevet av en restaurantkjede (her kalt Eat Out) og renholdet er satt ut til et renholdsfirma (her kalt Lean and Clean). Renholdsfirmaet leier ved behov inn folk fra et vikarbyrå jeg har kalt Subs. I de to regnskapsårene hotellet har vært åpent, har de gått med et lite driftsoverskudd.

Det andre hotellet, Hotell Tradisjon, som jeg bruker som kontrast til Hotel Outsy, ligger også i en storby. Dette er et stort, veletablert konferansehotell med full restaurantdrift. Etter en stor utvidelse i senere tid har hotellet nå i overkant av 300 rom. Alle som jobber på hotellet er direkte ansatt. Hotell Tradisjon bør dermed være et godt eksempel på arbeidsforhold og relasjoner på et hotell der de ansatte har kjent hverandre i lang tid, og der forholdene har hatt

mange år på å utvikle seg. Fagforeningsrepresentanten og flere mellomledere på hotellet omtaler dette hotellet som et av de bedre i bransjen når det gjelder arbeidsforhold.

Hotellet opplever relativt store sesongmessige svingninger i belegg, særlig er det få gjester i skoleferiene. Hotellet holder stengt i jula og om sommeren forsøker de å fylle opp hotellet med turister fra utlandet, særlig fra Sør-Europa. De merker derfor svært godt den vanskelige økonomiske situasjonen i Spania, Italia og Hellas. De siste årene har driften gått med et lite underskudd, men i 2011 ser det ut til å gå med overskudd.

7.2 Arbeidsforhold

Hvordan er det å jobbe på Hotel Outsy og Hotell Tradisjon? Hva slags kontrakter har de ansatte, hvor store er stillingene deres, og hvor mye får de betalt? Opplever de stressende dager? I dette underkapitlet tar jeg for meg disse spørsmålene for tre grupper ansatte: resepsjonister, renholdere, restaurant/kjøkkenansatte, samt disse gruppenes mellomledere.

7.2.1 Bemanning og arbeidskontrakter

På Hotel Outsy er resepsjonen bemannet av hotellets ansatte i faste stillinger. De fleste jobber heltid, i tillegg har man deltidsansatte i helgene, for det meste reiselivsstudenter. Nesten alle har vært ansatt siden oppstarten.

Kjøkkenet drives av restaurantkjeden Eat Out. Dette er organisert slik at hotellet kjøper frokost av dem (til en stykkpris pr gjest). Deretter holder restauranten åpent resten av dagen/kvelden og serverer hotellets gjester og lokalbefolkningen. De frokostansatte er servitører og en kokk på faste kontrakter, med 80-100 % stillinger. I tillegg har de flere ansatte som mest jobber andre tider på dagen/kvelden, fordelt på heltids- og deltidsansatte samt ringevakter. Daglig leder for restauranten forteller at bemanning er et vedvarende problem. Restauranten har svært lang åpningstid hver dag, med tre topper (frokost, lunsj og middag). Dette gjør det vanskelig å ha riktig antall mennesker på jobb til enhver tid. De har få på jobb under frokosten, noe som gjør at de ansatte har det veldig travelt og at de dermed ikke får ytt god nok service. Dette er kommet frem gjennom gjentatte klager fra hotellgjestene (via hotelldirektøren). Restauranten vil foreløpig ikke ansette noen ekstra frokostservitører fordi det er vanskelig å få folk i en så liten prosentstilling på det tidspunktet på døgnet. De ønsker heller ikke å få ansatt noen i større stillingsbrøker, fordi de ikke ville hatt tilstrekkelige

arbeidsoppgaver til dem store deler av arbeidstiden. Det ville ha blitt kostbart, noe restauranten ikke har råd til (restauranten sliter økonomisk på hotellet, de har tapt penger hver måned siden oppstarten). For øyeblikket har de inne en ansatt gjennom NAV som hjelper til (der NAV betaler lønna), men dette er en kortvarig ordning. Restaurantleder skryter av fleksibel innstilling hos de ansatte, nylig hadde en frivillig gått ned til 90 % stilling.

Renholdet av hotellet er satt ut til Lean and Clean. Renholdsfirmaet betales en viss sum per rom de vasker. Stuepikene er en fast gruppe ansatte på åtte kvinner (inklusive husøkonomen¹³) med dette hotellet som eneste arbeidssted. De har alle faste kontrakter i 100 % stilling, og de fleste av dem har arbeidet på hotellet så å si fra starten av. Ved behov jobber de ansatte overtid, eller husøkonomen leier inn ekstra personale fra vikarbyrået Subs. Det meste dekkes imidlertid inn gjennom varierende lengde på arbeidsdagen for de fast ansatte. For eksempel jobber de fem timer noen dager og ti timer andre dager. Det er sjelden de fast ansatte jobber mer enn ti timer overtid i måneden. Videre leier firmaet sjelden inn mer enn en eller to vikarer, og det er ofte den samme personen som kommer hver gang.

Denne beskrivelsen ville ikke passet for et år siden. Den gangen ble det foretatt en opprydning i kontraktene til renholdspersonalet. Før opprydningen var det riktignok mange av de samme menneskene som vasket, men de hadde deltids- og ringevakt-kontrakter. I denne perioden var det også mye turbulens på hotellet i forbindelse med renhold, og hotellet vurderte flere ganger å si opp kontrakten.

På Hotell Tradisjon foretok man også en opprydning i arbeidskontraktene for omtrent et år siden. Før dette var det en god del kontrakter, særlig innen renhold, som ikke anga hvor stor stillingsprosent den ansatte hadde, hvilket vil si at de ansatte var rene ringevakter. Etter opprydningen har nå alle faste kontrakter med en fastsatt stillingsprosent. Det varierer mellom de ulike avdelingene hvor store stillingene normalt er: I resepsjonen er de fleste er ansatt i full stilling, i tillegg kommer deltidsansatte i helgene. Sistnevnte var stort sett studenter. På kjøkkenet har alle 100 % stilling. På renhold (rom og fellesområder) er det større variasjon. Av til sammen litt over 40 ansatte er ca 8-10 på 100 % kontrakter. De resterende jobber deltid med en fast prosent, og i tillegg brukes deltidsansatte som ringevakter. Hvis det viser seg at disse over tid jobber mer enn prosentsatsen i kontrakten, vil de etter en tid få en deltidsstilling som tilsvarer det de faktisk jobber.

¹³ Husøkonomen er leder for renholdet og renholderne/stuepikene på et hotell.

De fleste avdelingslederne på Hotell Tradisjon sier at de er avhengig av en fleksibel innstilling hos de ansatte for å matche bemanningsbehovet med riktig antall ansatte. Dette betyr for eksempel at de ansatte må være villige til å ta ferie i rolige perioder. Blant annet forteller assistenten til husøkonomen at dette er noe de tar opp på jobbintervjuet, slik at nyansatte er forberedt på at dette er forventet. Samtidig understreker lederne at de selv er fleksible tilbake og de etterstreber å gi de ansatte fri når de ønsker dette. På kjøkkenet sier sjefene at denne gjensidige fleksibiliteten gjør det mulig å unngå permitteringer, noe de ikke har hatt på 15 år.

Kort oppsummert er forholdene ganske like på de to hotellene i resepsjonen, med flest heltidsansatte og noen på deltid i helgene. På restauranten er det mye deltid på Hotel Outsy, mens de på Hotell Tradisjon bare har heltidskontrakter og håndterer svingninger gjennom en fleksibel stab. På renhold er det omvendt, med kun faste heltidsansatte på Hotel Outsy, mens Hotell Tradisjon har noen få på heltid og mange på deltid. Det som særlig overrasker når det gjelder kontrakter er at alle stuepikene på Hotel Outsy jobber fulltid.

7.2.2 Lønn

Hotellansatte er generelt lavt lønnet. Sammenliknet med andre næringer kommer gruppen *Hotell- og restaurantansatte* aller dårligst ut.¹⁴ På Hotel Outsy får renholdsarbeiderne Fellesforbundets tariff lønn, for tiden 139 kroner timen. De er garantert 100 % lønn hver måned. Hvis de jobber mer får de overtidsbetaling. En av stuepikene kan imidlertid fortelle at det har vært problemer med utbetalingen av lønn for overtid. Dette er blitt noe bedre etter at hotellet og Lean and Clean for et år siden begynte å rydde opp i forholdene for de renholdsansatte, men noen problemer gjenstår fortsatt. Stuepikene er ellers svært misfornøyde med lønna si, og har gjentatte ganger forsøkt å få hevet denne, uten foreløpig å ha lyktes. Imidlertid forsøker faktisk Lean and Clean å finne en måte å betale dem mer på. De ønsker ikke å heve grunnlønna fordi de er redde for konsekvenser om tidene blir dårligere, men de forsøker å lage en form for bonusordning.

De ansatte i resepsjonen får noe mer enn tariff lønn for å holde på folk der, i følge hotelldirektøren. I restauranten får servitørene vanlig tariff, kokkene får noe mer.

¹⁴ <http://www.ssb.no/emner/06/05/lonnansatt/arkiv/tab-2011-03-31-02.html> Nedlastet 5.mai 2012

Forholdene på Hotell Tradisjon likner, men det er noen forskjeller. Også her har renholdsansatte Fellesforbundets tariff lønn. Når det gjelder overtid sier hotellsjefen at de er dårlige på å utbetale dette, og at folk jobber noe gratis, *”av lojalitet til arbeidsplassen sin”*. Fagforeningsrepresentanten forteller dessuten at renholdsarbeidere bes om å vaske gratis hvis de ikke er ferdig med rommene de har fått utdelt når arbeidstiden er over.¹⁵

De ansatte i resepsjonen får også tariff lønn, altså noe mindre enn resepsjonistene på Hotel Outsy. På kjøkkenet har kokkene høyere lønn enn tariff. Servitørene har prosentlønn, hvilket vil si at de istedenfor fast lønn mottar 12,5 % av omsetningen de har hatt i løpet av en vakt.¹⁶ Dette er svært attraktivt, og innebærer en langt høyere lønn enn for servitørene på Hotel Outsy.

Kort oppsummert er de reelle lønningene altså generelt noe høyere på Hotel Outsy både for renhold - og resepsjonsansatte. For servitørene er situasjonen motsatt, der er det høyest på Hotell Tradisjon som følge av den gamle avtalen om prosentlønn. Når det gjelder kokker lønner begge hoteller over tariff, men pga mangel på eksakte tall kan jeg ikke si hvordan de er i forhold til hverandre. Igjen overrasker Lean and Clean med å være best på betaling av lønn og overtid. Samtidig viser Lean and Cleans redsel for å binde seg til å betale høyere lønn at de ikke tør kvitte seg med alt fleksibiliseringspotensial.

7.2.3 Tidspress

I følge Elstad & Marsdal (2010) og Hellvik (2011) er hverdagen for outsourcete stuepiker preget av økt tidspress, noe som vil si at de må vaske flere rom på samme tid enn tidligere. Elstad & Marsdal (2010) slår fast at presset har økt med 30 % for stuepiker som er blitt virksomhetsoverdratt. Hvordan oppleves tidspresset på Hotel Outsy?

De resepsjonsansatte er lite opptatt av tidspress, det kan synes som at dette temaet er mer aktuelt innen renholds- og kjøkkenavdelingene. Innen renhold virket tidspresset høyt på begge hoteller, selv om det er vanskelig å si noe sikkert om hvor presset er høyest. Dessuten er ikke informantene på Hotel Outsy helt samstemte i hvordan de opplever situasjonen.

Husøkonomen, som er en tidligere stuepike som var blitt forfremmet for ca et år siden, uttalte:

¹⁵ I Arbeidsmiljølovens § 10.6 slås det fast at overtid minst skal lønnes med 40 % ekstra lønn.
<http://www.lovdata.no/all/hl-20050617-062.html#10-6> Nedlastet 21.03.12

¹⁶ Prosentlønn er en gammel tariffestet ordning fra den tiden servitørene var organisert i en egen fagforening. Ordningen gjelder pr i dag på noen få hoteller.

” Ja, det er en hard jobb. Men vi har gode kolleger, god atmosfære. Vi løper ikke. Ingen pusher oss. Vi har tid. Hvis et rom er veldig skittent eller party-rom får vi ekstra tid.” Denne uttalelsen er ikke helt forenlig med synspunktene til en av de ansatte. Hun sier at hun aldri har hørt om noen stuepiker som har så mye å gjøre som dem, målt i antall rom. Men begge er enige i at tidspresset har gått ned etter at man fikk ryddet i arbeidsforholdene, dessuten får man nå betalt for all tiden man bruker. Tempoet er likevel helt klart fortsatt høyt, blant annet pga kompliserte rom med mye glass og spill.

På Hotell Tradisjon foretok man en stor utvidelse av antall rom for halvannet år siden. Det har siden vært mye klaging over at de nye rommene er større og mer kompliserte å vaske, men fagforeningsrepresentanten mener tidsbruken muligens utjevnes pga andre forenklende forhold. Hotellsjefen er ikke så sikker, i det hun sier at stuepikene nå må *”løpe litt fortere.”*

Når det gjelder kjøkkenet er det høyt tidspress for servitørene på Hotel Outsy. Både daglig leder på restauranten og hotelldirektøren uttalte at dette var så ille at det kan gå utover kvalitet og gjester. På Hotell Tradisjon er det vanskelig å si noe sikkert om tidspress. Men svært mange av kokkene har vært der lenge. Dette er sjeldent i restaurantbransjen, der mange kokker slutter etter noen ganske få år. Restaurantsjefen sier at årsaken til stabiliteten er at de har klart å organisere driften *”slik at hverdagen ikke blir så stresset”*. De har klart å utvikle et system for driften av kjøkkenet, med noen rutiner de vet fungerer. *”Da går det litt av seg selv”* sier han. Videre er sykefraværet svært lavt: 1,5 %. ¹⁷ Dette kan være en indikasjon på at presset er håndterbart for de ansatte.

Kort oppsummert er de resepsjonsansatte lite opptatt av tidspress, det blir knapt nevnt under intervjuene. På restauranten på Hotel Outsy er tidspresset svært stort. For de renholdsansatte har tidspresset nok gått noe ned på Hotel Outsy etter omleggingen. Det er imidlertid fortsatt høyt. Det er det også på Hotell Tradisjon.

¹⁷ Til sammenlikning er gjennomsnittlig sykefravær i hotell- og restaurantbransjen 6,8 % (2011).
http://statbank.ssb.no/statistikkbanken/Default_FR.asp?PXSid=0&nvl=true&PLanguage=0&tilside=selectvarval/define.asp&Tabellid=07869 Nedlastet 5.mai 2012

7.3 Integrasjon og trivsel

Beskrivelsene av arbeidsforholdene over viser at det finnes mer enn ett arbeidsregime på Hotel Outsy. De ansatte på restauranten, i resepsjonen og på renhold jobber under ulike forhold. Dette er særlig tydelig når det gjelder tidspress og stillingsstørrelser. Arbeidsregime er imidlertid ikke det eneste som betyr noe for hvordan man trives i en jobb. Sosiale relasjoner på arbeidsplassen kan være vel så viktig (Onsøyen et al., 2009, Jordhus-Lier et al., 2011). Dette er et spesielt interessant tema når en arbeidsplass består av flere bedrifter, slik situasjonen er på Hotel Outsy. For hvordan fungerer sosiale relasjoner når de ansatte har ulik arbeidsgiver? Og hva slags nærhet føler man til en arbeidsplass der arbeidsgiver ikke er den bedriften man jobber for? En god inngangsport til disse spørsmålene er å se på samarbeidet mellom bedriftene på hotellet.

7.3.1 Samarbeid over bedriftsgrensene

Forholdet mellom hotellet og Eat Out, og mellom hotellet og Lean and Clean er i utgangspunktet regulert i kontrakter. Lean and Clean mottar en fast sum pr vasket rom. Det er kontraktsfestet at de skal ha ekstra betalt om de utfører mer enn dette. Eat Out får også en fast sum per frokostgjest. I tillegg betaler restauranten en omsetningsbasert husleie til hotellet, ettersom de driver restauranten i hotellets lokaler resten av dagen.

De ulike firmaene har driftsmøter hver mandag for å ta opp løpende saker. Gjennom uka er det mye direkte kontakt mellom ansatte på hotellet og ansatte i leverandørfirmaene. Det er også direkte kontakt mellom hotelldirektøren og de ansatte i leverandørfirmaene. Flere utsagn tyder på at samarbeidet mellom bedriftene faktisk er svært tett. Hotelldirektøren omtaler at *”Selv om vi har outsourcet er vi jo en enhet. Jeg sier til dem: Lønningsposen din får du fra noen andre, men du er jo en del av hotellet.”* Selv om hun også hevder at man med outsourcing *”slipper man alt det ansvaret”*, har hun og hotellet involvert seg tett i den interne driften av de andre firmaene. Dette gjelder særlig arbeidsforhold for de ansatte og kvaliteten på arbeidet de gjør. Når det gjelder sosiale aktiviteter har hotellet blant annet arrangert felles julebord. Nylig hadde dessuten representanter fra både hotellet, Lean and Clean, og Eat Out (til samme åtte personer) reist sammen på konferanse for hotellkjeden.

Lean and Clean bekrefter langt på vei hennes fremstilling av dette: *”Vi må komme ut av kunde-leverandør-forholdet”* sier kontraktssjefen, *”det lønner seg over tid.”* For å oppnå

dette er firmaet villig til å investere litt, noe de viste ved å invitere med seg hotellresepsjonen (og egne ansatte på hotellet) på en dyr fisketur høsten året før. Han forteller også at firmaet hans er blitt involvert i den strategiske utviklingen av hotellet. Måten både hotelldirektøren og kontraktssjefen beskriver samarbeidet på minner om et strategisk partnerskap (Kakabadse og Kakabadse, 2000). De kjenner hverandre etter hvert godt, de forstår hva den andre parten trenger, og de klarer å levere dette. De lykkes i å løse problemer, som det har vært mange av, innen relasjonen, og har slik klart å bygge opp noe som ser ut til å bli en varig relasjon.

Eat Out er derimot mindre integrert, og virker mindre interessert i å være det. De er også mindre villig til å betale for felles sosiale aktiviteter enn det Lean and Clean er. Denne integrasjonsforskjellen kan ha å gjøre med at Lean and Clean bare hotellet som kunde på denne arbeidsplassen, mens Eat Out også har egne lunsj-, kaffe- og middagsgjester gjennom dagen.

7.3.2 Sosiale relasjoner

Outsourcingsrelasjonen mellom hotellet og restauranten, og hotellet og renholdsfirmaet er altså ulike. For renholdsfirmaet fungerer det som et ganske tett partnerskap, mens forholdet til restauranten er mer distansert. Ettersom samarbeid mellom bedrifter foregår mellom menneskene som jobber i dem, er det naturlig å anta at dette har betydning for de sosiale relasjonene som oppstår. Vil ulikheten vi har sett i outsourcingsrelasjonen også gjenspeile seg i de sosiale relasjonene mellom de ansatte?

Mellom de ansatte i Lean and Clean og mellom stuepikene og resepsjonen tyder flere utsagn på at relasjonene er gode og ganske nære. En av stuepikene uttaler: *”Vi har perfekte relasjoner til resepsjonen. Gjør det mye lettere å jobbe. (..)Vi har det perfekt her, perfekt med hotellet og med teamet.”* En annen av dem mener at alle på hotellet er som en familie. Hvor gode relasjonene er innad blant stuepikene viser utsagnet fra en av stuepikene om den turbulente perioden i starten. Hun forteller at samholdet med de andre stuepikene var årsak til at de ikke sluttet den gangen.

Stuepikenes opplevelse av gode relasjoner omfatter også ledelsen av hotellet. Alt stuepikene sier tyder på at de har en nær og god relasjon til hotelldirektøren, forholdet kan nesten betegnes som hengivent. De føler seg ivaretatt av henne, og mener at det er hennes fortjeneste

at forholdene har bedret seg. En av stuepikene sier: *”Når vi ser hotelldirektøren kjenner vi ingen dårlige følelser. Hun er en fantastisk sjef, kunne være et eksempel for andre sjefer.”*

Når det gjelder relasjonene mellom de ansatte i restauranten og de andre ansatte på hotellet fikk jeg inntrykk av at disse er mindre nære. Dette kan ha å gjøre med at restauranten ser seg selv som en mer selvstendighet enhet. Det vil i så fall bety at det er en sammenheng mellom bedriftsintegrasjon og sosiale relasjoner. En annen mulig årsak er at gjennomtrekket er større i restauranten enn i de andre firmaene. Da blir det mindre tid til å bli kjent.

På Hotell Tradisjon er det flere som uttalte at de føler seg som en familie. Faktisk er mange av de ansatte på hotellet også i familie med hverandre, det er flere som har funnet ektefellen sin der. På kjøkkenet snakket jeg kun med to sjefer, og ikke med noen vanlige ansatte. Dermed vet jeg lite om hvordan denne gruppen opplever relasjonene på arbeidsplassen sin. Men de to sjefene liker i alle fall både jobben og arbeidsplassen sin. De har begge vært der i over tjue år, som mange av de andre kokkene. Også servitørene har vært der svært lenge (*”det er ingen som slutter”* forteller fagforeningsrepresentanten). Dette er en sjeldenhet i bransjen. På bakgrunn av dette er det naturlig å anta at de sosiale relasjonene er gode i disse avdelingene.

På renhold er bildet mer sammensatt. Assistenten til husøkonomen mener det for tiden er dårlig stemning der. Fagforeningsrepresentanten bekrefter til dels dette inntrykket. Samtidig uttrykker begge stuepikene jeg snakket med trivsel. Den ene sier at kollegene er fantastiske mennesker som hun er takknemlig for å ha møtt, og at dette er folk hun *”kunne gått i krigen med.”* Den andre stuepiken har jobbet dere i mange år, og måten han snakker om hotellet på fremkaller assosiasjoner til et hjem. Hotell Tradisjon virker å representere et trygt holdepunkt i tilværelsen for ham. Her får han fast lønn, her kjenner han alle, her hører han hjemme. Dette uttaler han dyp takknemlighet for. Samtidig er han kritisk til det han mener er manglende teamfølelse blant sine nærmeste kolleger, de andre stuepikene, og uttaler at *”Det er ikke et fotballag.”*

7.3.3 Nærhet og lojalitet

Beslektet med familieretorikken jeg møtte på Hotell Tradisjon var det et tema som stadig dukket opp i intervjuene der. Det dreide seg om nærhet og lojalitet til arbeidsplassen. Flere av informantene stilte spørsmål ved om outsourcete arbeidere kunne føle nærhet til arbeidet de skulle utføre, og ved hvor disse arbeiderne egentlig hadde lojaliteten sin. Som vi har sett er

dette et tema som også opptar Barthélemy (2003). Han argumenterer for at ansatte må ivaretas godt om de skal bevare lojaliteten til bedriften, og om outsourcing dermed skal fungere godt.

Nærhet, eller en eventuell mangel på det, er også noe som opptar kontraktssjefen i Lean and Clean, og vi kom inn på det flere ganger i løpet av intervjuet. Han uttaler blant annet at *”Det er noen små gap hele veien (hva angår nærhet). Jeg kommer inn her som du, og så går jeg ut igjen, som du.”* Denne mangelen på nærhet til hotellet gjelder imidlertid ham selv, ikke stuepikene. På spørsmål til stuepikene om det samme, kommer det tydelig frem at for dem er dette annerledes. Som husøkonomen sier: *”Vi føler at vi jobber mer med hotellet. Det er bare lønna som kommer fra Lean and Clean. Vi føler oss mye nærmere hotellet enn vårt eget firma. Sjefen vår derfra jobber jo ikke her, er ikke her. Og hver dag snakker vi med og løser problemer med hotellet.”* En av stuepikene uttaler: *”Det er veldig bra miljø i dette hotellet. Vi er som en familie, som et selskap.”* Disse utsagnene tyder på at de ansatte opplever en sterk nærhet til arbeidsplassen, altså hotellet. Til gjengjeld føler de avstand til egen arbeidsgiver.

Er ledelsen i Lean and Clean oppmerksomme på at deres ansatte opplever å høre til et annet sted enn hos dem? Kontraktssjefen virker å være klar over faren i det han et sted uttaler at det er et *”gap i nærhet (ledelsen er jo ikke her), men det er jo et problem med all outsourcing.”* Han ser her at mangelen på fysisk nærhet eller samlokalisering av arbeidsgiver og ansatte skaper avstand dem i mellom. Flere utsagn tyder til og med på at nærheten som er skapt mellom hans ansatte og hotellet kanskje er enda større enn kontraktssjefen tror. På spørsmål til stuepikene om hvem de føler lojalitet til svarer alle *”hotellet”*. Når kontraktssjefen fikk spørsmål om hvor han trodde de hadde lojaliteten, dro han litt på det, men svarte Lean and Clean, selv om han så faren for at det kunne tippe andre vei.

Hvordan oppleves nærhet og lojalitet på Eat Out? Som jeg har vært inne på før er relasjonene mellom Eat Outs ansatte, og de andre ansatte på hotellet mindre nær enn det som er tilfelle for stuepikene. I tråd med dette får jeg også inntrykk av at de restaurantansatte opplever større avstand til hotellet. På spørsmål til restaurantsjefen om hun føler at hun jobber på Hotel Outsy eller på Eat Out, svarer hun ikke hotellet, som stuepikene, men Eat Out.

Det er vanskelig å sammenlikne kvalitative størrelser som nærhet og lojalitet. Å si noe om eventuelle forskjeller på dette feltet mellom Hotel Outsy og Hotell Tradisjon er dermed ikke lett. Det nærmeste jeg kommer en sammenlikning er utsagnene folk på Hotell Tradisjon kom med om hvordan de trodde outsourcing ville ødelegge nærheten og lojaliteten til

arbeidsplassen. Dette kan tyde på at de selv opplevde at dette var kvaliteter de hadde på sin arbeidsplass. Når man ser dette opp mot uttalelsene fra stuepikene på Hotel Outsy er det naturlig å anta at forskjellen kanskje ikke er så stor.

Det virker ganske tydelig at partnerbaserte outsourcingsrelasjoner skaper sterkere sosiale relasjoner enn outsourcingsrelasjoner med større distanse. Videre avspeiler denne forskjellen seg også i hvordan nærhet og lojalitet oppleves. På Hotel Outsy er det oppstått en situasjon der de renholdsansatte faktisk føler sterkere lojalitet til kunden enn til arbeidsgiver. Dette henger sammen med at det føler seg ivaretatt av hotelldirektøren, som de oppfatter mer som en sjef enn som en kunde.

7.4 Kvalitet

Hotel Outsy og Lean and Clean ikke bare har lyktes i å skape gode arbeidsforhold for de outsourcete stuepikene, men også gode sosiale relasjoner og høy grad av lojalitet til hotellet. Dette har naturligvis stor egenverdi for dem det gjelder og er en viktig del av hvordan arbeidsforholdene oppleves. Men har det også andre virkninger? Kan dette også være et middel og ikke bare et mål? Flere sitater fra ulike typer ansatte knytter det å ha et godt og nært forhold til arbeidsplassen og menneskene der til kvalitet på utført arbeid. Også utviklingen som har funnet sted kan se ut til å bekrefte at en slik sammenheng finnes på dette hotellet.

I følge både hotelldirektøren på Hotel Outsy, og kontraktssjefen i Lean and Clean, var den første perioden preget av lav kvalitet på renholdet. Hotelldirektøren forteller at det samme gjaldt for restaurantdriften. Hotellet har gode måter å finne ut dette på, blant annet den web-baserte spørreundersøkelsestjenesten Questback, der gjestene kan evaluere hotelloppholdet. Dermed får hotellet veldig fort tilbakemelding på hvordan forholdene ligger an. Per i dag sier hotelldirektøren at hun er svært fornøyd med kvaliteten Lean and Clean leverer. Antall klager på renholdet fra gjestene gikk ned da arbeidsforholdene ble bedre. Det hun forteller fra restauranten er ikke like tydelig. Likevel er det også her skjedd en endring til det positive: *”De har gjort noen grep som gjør at jeg er mer fornøyd, og de ansatte er mer fornøyd. Og jeg tror at gjestene da føler seg mer ivaretatt.”* sier hun. Og videre *”Det har bedra seg 100 %.”*

Det mest slående utsagnet om dette kom fra en av stuepikene på Hotel Outsy som sa: *”Noen ganger tenker jeg, hvorfor vasker jeg dette rommet så fint? Det er jo OK for Lean and Clean om jeg slurver, men så tenker jeg på gjestene som skal bo her, og hotelldirektøren. Hun bryr*

seg om oss. Da tenker jeg at jeg ikke kan etterlate et rom skittent. Jeg har ingen motivasjon fra Lean and Clean, men fra dette hotellet og direktøren. Det er veldig fine folk som jobber her. Alle stoler på oss. Så da må jeg gjøre alt perfekt.” Klarere kan det neppe ikke sies at gode arbeidsforhold, gode relasjoner og lojalitet til arbeidsplassen her har positiv påvirkning på kvaliteten på arbeidet folk leverer. Dette gir støtte til Onsøyen et al (2009) og Aschehougs (Endresen & Fasting, 2012) påstand om at gode arbeidsforhold lønner seg. Funnene fra Hotel Outsy viser at dette kan oppnås også der driften er outsourcet.

8 Hvordan skapes arbeidsregimer på Hotel Outsy?

Hotel Outsy er altså et eksempel på at outsourcing ikke *må* bety dårlige arbeidsforhold. Dette vil ikke si at jobbene som er outsourcet ikke er fysisk tøffe, stressende og dårlig betalt. Men de er ikke nødvendigvis dårligere på dette hotellet enn på andre hoteller, som Hotell Tradisjon. Dette poenget finner støtte i argumentasjonen min i teorikapitlet om at forskjellene i arbeidsforhold, sosiale relasjoner og trivsel mellom de to ulike typene hoteller ikke nødvendigvis er så store. Det er videre tydelig at outsourcete medarbeidere kan føle stor grad av nærhet og lojalitet til arbeidsplassen. Utsagnet fra stuepiken i slutten av forrige kapittel viser dessuten at kvaliteten ikke trenger bli skadelidende selv om arbeidsoppgaven er tjenesteutsatt til en leverandør.

Hotellet har vært åpent i halvannet år og i løpet av den tiden har de vært gjennom en lærings- og sammenvokningsprosess der arbeidsforholdene har endret seg radikalt for Lean and Cleans ansatte, og integrasjonen mellom firmaene har blitt tettere. For restauranten er arbeidsforholdene blitt bedre, men ikke i like stor grad. Her er heller ikke bedriftsintegrasjonen like sterk.

For Lean and Clean har denne endringen betydd faste heltidskontrakter, faste folk på jobb, betaling for timene de er på jobb, en ny avdelingsleder som er opptatt av at de har det bra, en husøkonom som forstår seg på jobben de gjør, trygghet for at arbeidsgiver legger til rette om de skulle bli syke eller gravide, og sosiale aktiviteter betalt av firmaet. Dette bryter sterkt med min utgangshypotese. I Eat Out har det, i følge hotelldirektøren, også foregått en forbedring av forholdene, men ifølge henne gjenstår det mange utfordringer her.

Hvorfor har denne endringen skjedd hos Lean and Clean? Og hvorfor gjenstår utfordringer hos Eat Out?

8.1 Konkurransesituasjon

På spørsmål om hvorfor Hotel Outsy valgte å outsource, svarer hotelldirektøren at årsaken til deres valg har å gjøre med følgende: ”I hovedsak for at vi skal kunne drive med det vi er best på, salg og service. (...) For å slippe alt det ansvaret. (...) Hvis jeg eller husøkonom skulle brukt tiden vår på å fylle hullene som lages pga sykdom og turnover, ville vi ikke brukt tiden

til det vi skulle gjøre, å fylle huset. Også hvis det er downperioder i belegget, vil vi jo merke det på økonomien på hotellet. For da går det ikke ut over oss. Vi betaler en rate pr rom som gjøres rent. Mer ansvar har ikke vi. Det er Lean and Clean som tar risikoen.” Med andre ord på grunn av behov for fleksibilitet, redusert risiko, reduserte kostnader, og for å få mindre administrasjon slik at de kan fokusere på kjerneaktiviteter. Årsaken er altså ikke først og fremst behov for direkte kostnadskutt, isteden minner den mer om Kakabadse og Kakabadses (2000) begrep strategisk sourcing. Ønsket om lavere utgifter er likevel en tydelig bakenforliggende årsak, slik de skriver er vanlig.

At kostnader kan ha betydning for outsourcingsavgjørelser er også noe kontraktssjefen i Lean and Clean snakker om. Både han og hotelldirektøren forteller at regionen har et velstående næringsliv. Dette mener kontraktssjefen gjør det unødvendig for hotellene å konkurrere hardt på pris¹⁸, og er grunnen til at så få hoteller i byen har outsourcet en eller flere funksjoner. Slik jeg tolker ham, mener han altså at hotellene går så godt økonomisk, at man ikke trenger å se etter kostnadsbesparende tiltak, som outsourcing kan utgjøre.

Som nevnt i presentasjonen av hotellene har Hotel Outsy siden oppstarten hatt driftsoverskudd. Videre er belegget på hotellet på ca 70 %, noe som er svært høyt sammenliknet med gjennomsnittet for Oslo som er fylket med landets høyeste gjennomsnittsbelegg på 57,6 %.¹⁹ I tillegg er dette belegget ganske stabilt og lett å forutse.

Disse forholdene gjør at hotellet skiller seg litt ut i forhold til mange andre hoteller. Riktignok er det ikke uvanlig for et byhotell å ha høyt belegg og å gå med driftsoverskudd (Horwath, 2011). Men dette er et ganske stort hotell, slik at marginene er romsligere enn de ville vært på et mindre hotell med samme beleggsprosent. Det som særlig gjør hotellet spesielt er imidlertid belegget; både forutsigbarheten og lengden på gjesteoppholdene. Viktigheten av dette kom tydelig frem i samtalen med kontraktssjefen for Lean and Clean.

Han forteller at de tjener gode penger pga dette høye belegget, og fordi mange av gjestene blir boende flere netter. Dette gir mange såkalt bo-rom, som er lettere å rengjøre enn avreise-rom. Ettersom kontrakten med hotellet ikke skiller mellom bo- og avreise-rom, frigjør dette ressurser for Lean and Clean. Kontraktssjefen forteller: *”Spillerom skapes av høy inntekt i utgangspunktet og mange bo-rom. Da kan jeg hjelpe hotelldirektøren med andre ting.*” Dette gjør at de kan gi litt ekstra til hotellet. De utfører derfor en god del gratistjenester, og betaler

¹⁸ Hotellene oppnår høy pris pr rom i denne regionen.

¹⁹ <http://www.ssb.no/overnatting/arkiv/tab-2012-03-08-03.html> Nedlastet 18.april 2012

for sosiale aktiviteter. Men forutsetningen for dette er at det lønner seg: *”Men jeg må være trygg for at det skal være slik. Jeg må vite at det lønner seg, at det funker fremover.”*

Det forutsigbare belegget gjør dessuten at de uten stor risiko kan ansette stuepikene sine i 100 % stillinger. Kontraktssjefen sier: *”Det var en utfordring at folk hadde ikke 100 % kontrakter. Så fort at her er det ikke store svingninger, altså laget vi 100 % stillinger til folk, på dette hotellet.”* Som vi så i første del av analysen er ikke det vanlig på Hotell Tradisjon. Der har de aller fleste deltidskontrakter, fordi belegget svinger. Hadde svingningene vært store og uberegnelige på Hotel Outsy, og hadde risikoen for en dipp i belegget vært stor ville man kanskje ikke hatt 100 % kontrakter her heller. Risikoen som Hotel Outsy har outsourcet til Lean and Clean er dermed ikke så stor i utgangspunktet. Dermed kan man hevde at hotellet i utgangspunktet ikke har to av problemene outsourcing er ment å løse; behov for fleksibilitet og mindre risiko. Kanskje har dette vært med å mildne de potensielle problemene outsourcete arbeidstakere har opplevd på andre hoteller?

Lean and Clean var inntil kort tid før feltarbeidet også leid inn til å vaske på et annet hotell i byen. Situasjonen som oppstod her understreker viktigheten av god økonomi for et fleksibelt forhold mellom kunde og leverandør. *”På det andre hotellet var marginene mye mindre.”* forteller kontraktssjefen. Dette hotellet hadde færre senger, og Lean and Clean tjente mindre penger. Dermed ble han mindre fleksibel, og krevde betalt for ekstratjenester, slik kontrakten egentlig tilsa.

Også eksemplet fra restauranten tyder på at god økonomi er viktig. De store svingningene gjennom dagen gjør det vanskelig å bemanne rett. Enten må man ha folk til å jobbe veldig korte skift, ellers det må noen ganger være veldig travelt eller veldig stille. I følge daglig leder taper de penger på driften på hotellet. Personalkosten er over 50 % som angivelig er svært høyt. Denne anstrengte økonomien gjør det vanskelig å ansette flere mennesker. Dette betyr at det på noen tidspunkter på dagen er veldig hektisk. Hotelldirektøren hevder at bemanningen på disse tidspunktene er så belastet at det går ut over gjestene. Hun mener videre at de ikke tar vare på sine ansatte ved å drive på denne måten. Dette perspektivet støttes av det høye gjennomtrekket de sliter med blant de ansatte. Den dårlige økonomien kan også være en grunn til at restauranten er uvillig til på å være med å betale for sosiale aktiviteter.

8.2 Omdømme

Lean and Clean sliter med dårlig rykte etter en rekke negative oppslag om ulike aktører i renholdsbransjen i media. Kontraktssjefen forteller at ryktet er så dårlig at det plager ham personlig: *”Det er ikke så kult å være i et konsept som får den oppmerksomheten som vi får.”* Han mener videre at ryktet har satt en stopper for ytterligere ekspansjon i byen, ingen hoteller vil hyre dem. Dette gjelder også nye hoteller i kjeder som outsourcer i andre byer. Han slår fast: *”Altså: vi trenger å skape tillit. Kanskje er dette hotellet vår inngangsbillett. Det er det beste jeg kan håpe på. Men det henger nok i en tynn tråd.”* Dette gjør at Lean and Clean selv ser en svært god grunn til å få det til å fungere godt på hotellet. Her har hotellet og Lean and Clean sammenfallende mål, noe som gjør samarbeid lettere, og kan hevdes å fremme utviklingen av et strategisk partnerskap. Igjen kan man se kontrasten til Eat Out, som ikke har det samme presserende behovet for å bedre et dårlig rykte.

Hotelldirektøren forteller at de også til en viss grad lar seg påvirke av presseoppslagene, i det disse gjør det enda viktigere for dem å sjekke at Lean and Clean for eksempel har arbeidskontraktene i orden. At medieoppslag har innflytelse på hvordan firmaene behandler de ansatte kommer også frem på Hotell Tradisjon. Fagforeningsrepresentanten forteller at han med sikkerhet vet at en rekke oppslag om dårlige arbeidsforhold i noen vikarbyråer et år tidligere hadde vært medvirkende til opprydningsprosessen i kontraktene til de ansatte.

8.3 Bedriftsrelasjoner

I leverandørnettverket hotellet og de andre firmaene utgjør, sitter hotellet på toppen. De er dermed i en maktposisjon (Grabher, 1993, Holmes, 1998, Harrison, 1994) fordi begge leverandørfirmaene gjerne vil ha dem som kunde. Hotellet er en god kunde for Lean and Clean, som tjener penger. For Eat Out innebærer kontrakten med hotellet bedre profilering i byen, og håp om fremtidig fortjeneste. Hotellets maktposisjon understrekes av at det er leverandørfirmaene som tar risikoen, ettersom de stykkprisbetales uten garanti om minsteinntekt. Hotellet kan si dem opp dersom de ikke er fornøyd, noe som var nær ved å skje for Lean and Clean for et års tid siden. I denne asymmetrien i maktforhold ligger det et potensial for å stille krav fra hotellets side, ettersom firmaene må innfri for ikke å miste oppdraget.

8.3.1 En krevende kunde

Hotellet *stiller høye krav, høyere enn leverandørbedriftene i utgangspunktet kanskje forventet.* Det er både restauranten og Lean and Clean inne på. Kontraktssjefen i Lean and Clean sier: *”Det er ikke en kontrakt som sier vi skal være glade i hverandre. Isolert sett kunne nok kontraktens rammevilkår levert tjenesten. Men jeg tror ikke det er nok for hotellet.”* Her blir det tydelig at kontrakten bare er utgangspunktet for forholdet mellom dem. Den fyller ikke forventningene hotellet har til Lean and Clean.

Hotellet krever kvalitet og gode arbeidsforhold, og til dels får de det. Slik bekreftes det at en kundebedrift har makt til å påvirke interne forhold i leverandørbedriftene (Harrison, 1994). På Hotell Tradisjon er flere av dem jeg snakket med svært tvilende til om outsourcing kan fungere, de mener kvaliteten vil bli for lav. Dette har ikke skjedd på Hotel Outsy, og hotelldirektøren her mener noe av grunnen kan være nettopp at de trenger dem som kunde. Hun sier: *”Hvorfor er de (det andre hotellet) tvilende til det (kvalitet på outsourcing)? Hvis jeg som kjøper en tjeneste av dem ikke er fornøyd har jo ikke de inntektsgrunnlag. Så selvfølgelig er de opptatt av kvalitet. Og det er jo en et prestisjesak, og. Om de hives ut er det jo en fallitt. Og hva skal de gjøre med jentene da? (..) Selvefølgelig leverer de kvalitet.”*

8.3.2 Handlingsrom for leverandørene

Hva slags handlingsrom har leverandørfirmaene i denne relasjonen? Ettersom hotellet innrømmer at det ikke er kostnadsfritt å bytte leverandør, har de åpenbart *noe* frihet til å gå på tvers av det hotellet ønsker. Dette kan kobles til forståelsen av gjensidige avhengighet mellom firmaer i nettverk (Grabher, 1993). Den krevende læringsprosessen hotellet og de andre firmaene har vært gjennom er en stor investering for dem alle. Hotelldirektøren forteller fra samarbeidet med rengjøringsfirmaet: *”For meg har det vært veldig mye jobb. Dette var nytt for Lean and Clean i byen. (...) De er vant til å gjøre rent på kontorer. (...) I en oppbyggingsperiode har det vært enormt krevende for meg, å få dem til å forstå hva jeg krever og for at de skal levere det jeg betaler for.”* Å si opp kontrakten vil innebære å starte på nytt med et nytt firma, eventuelt å ansette folk direkte på hotellet. Det er heller ikke sikkert de finner en ny leverandør med en gang. Dette gir gode insentiver til å forsøke å løse eventuelle problemer som oppstår. Kanskje kan dette perspektivet være med å forklare forholdet mellom restauranten og hotellet. På spørsmål om forholdene er blitt bedre på restauranten svarer hotelldirektøren, som skrevet over: *”Ja, det blir stadig bedre, det og. Det*

har bedra seg 100 %. (...) Men det er mye mer ustabilitet bemanningsmessig, både på kokke- og servitørsiden. Det er kanskje en av de største utfordringene. Det gjør det vanskelig å få kontinuitet (...) De har et veldig fokus på kostnader. Men du må ikke spare på de ansatte, det er det dumme du kan gjøre. (...) Servitørene har ikke tid å se opp og få et overblikk. Det er en indikasjon på at du har det altfor travelt.” Etter halvannet års samarbeid innfrir restauranten fortsatt ikke kravene fra hotellet fullt ut, men i alle fall godt nok til at hotellet ikke har planer om å si dem opp.

8.3.3 Skjebnefellesskap?

Et annet aspekt er at om et av firmaene gjør det dårlig, kan det lett gå ut over et eller flere av de andre. Hvis hotellet mister kunder, vil restauranten få færre gjester, og tape (enda mer) penger. Og hvis servicen i restauranten for eksempel er dårlig, vil gjestene klage og hotellet risikerer å miste kunder. Hotelldirektøren forteller at: *”De føler nok jeg blander meg for mye. Men når de er en del av oss, så er jeg nødt. (...) når det er én servitør på 200 gjester, det går bare ikke. De har gjort noen grep som gjør at jeg er mer fornøyd, de ansatte er mer fornøyd. Og jeg tror at gjestene da føler seg bedre ivaretatt.”* Denne gjensidige avhengigheten kan slik være med på å fremme integrasjon fordi det blir viktig ”å spille hverandre gode”. Daglig leder i restauranten er inne på dette når hun sier: *”Det er mye å hente på å samarbeide. Hotelldirektøren spør oss jo om hvordan de kan hjelpe med å få opp antall gjester i helgene. Vi må løfte blikket. Det er mye å hente på dette.”*

Kanskje kan man si at bedriftene befinner seg i en form for skjebnefellesskap, der alle har en avhengighet til en eller flere av de andre aktørene? Denne avhengigheten gjør det mulig å stille strenge krav fra hotellets side, og den gir incentiver til å løse problemer. Med andre ord fremmer den langvarige relasjoner og integrasjon. I dette tilfellet opptrer den også samtidig med bedre arbeidsforhold og høyere kvalitet på arbeidet som utføres. Hvorfor er det slik? Dette spørsmålet bringer oss over til mer aktørorienterte forklaringer.

8.4 Ledelsen(e)s rolle

Som allerede antydnet spiller ledelse en svært viktig rolle i min forklaring på hvorfor outsourcing fungerer så annerledes på dette hotellet enn det man får beskrevet hos Elstad og Marsdal (2010) og Hellvik (2011). Dette gjelder først og fremst hotelldirektøren, men også

kontraktssjefen i Lean and Clean og ledelsen i Eat Out har åpenbart innflytelse på hvordan arbeidsregimene og trivselen har utviklet seg på dette hotellet.

At hotelldirektøren på Hotel Outsy var viktig, ble tidlig klart under feltarbeidet. I de ulike intervjuene blir hotelldirektøren stadig trukket frem som pådriver for bedre arbeidsforhold og tettere integrasjon. Sitatet fra en av stuepikene over (som også er oppgavens tittel), om at hotelldirektøren er *årsaken* til at hun ønsker å gjøre en god jobb viser at direktørens rolle knapt kan overvurderes.

Jeg vil i det følgende se nærmere på hvordan de involverte lederne oppfatter og utformer sin rolle, og forsøke å komme litt inn på ledelsesfilosofien deres. Hvordan påvirker dette forholdene på hotellet?

8.4.1 Hvem er egentlig sjefen?

Flere utsagn hotelldirektøren kommer med tyder på at hun langt på vei betrakter hotellet og leverandørbedriftene som én organisasjon, med seg selv på toppen. Blant annet omtaler hun et sted leverandørbedriftene som avdelinger. Sann sett fungerer hotellet og (i alle fall en av) leverandørene nesten som én bedrift, slik Barthélemy (2001) setter opp som et ideal for hvordan outsourcingsrelasjoner burde ledes. Dette tyder på at dannelsen av et strategisk partnerskap er med å redefinere roller og funksjoner til de involverte aktørene på en grunnleggende måte. Det beste eksemplet på dette er hotelldirektøren. Hun har engasjert seg så sterkt at hun til en viss grad kan sies å tre ut av kunderollen og inn i rollen som arbeidsgiver for de outsourcete medarbeiderne. Som nevnt tidligere sier hotelldirektøren til de ansatte at alle er en enhet, selv om de er outsourcet. De får bare lønna si fra et annet sted. Videre mener hun at hun *”nesten passer mer på de outsourcete ansatte enn deres egen arbeidsgiver.”*

Denne holdningen fra hotelldirektøren har fungert ulikt i de to leverandørbedriftene. For restauranten sin del har det skapt en del konflikter. Daglig leder omtaler involveringen fra hotelldirektøren på denne måten: *”Om det er innblanding i driften fra hotellet? Ja, på godt og vondt. Godt: minner oss på at gjestene ser på oss som samme produkt. Med rette. Hun kjøper jo en tjeneste av oss. Helt riktig at dette tas opp, og at man snakker om hvordan vi kan gjøre det bedre. Men detaljer (som salt- og pepperbøsser): noen ganger er det innblandinger jeg ikke synes er riktige. Da må vi gå gjennom ting på møter.”* Hun ønsker heller ingen

innblanding når det gjelder andre ting enn frokosten, som er det hotellet kjøper av dem.

”Resten skal vi klare med våre egne folk.” Daglig leder for restauranten er således klar på at hotelldirektøren er en kunde, med en viss rett til å engasjere seg, men at denne retten er begrenset. Hun er tydelig på at hotelldirektøren ikke er sjef for restauranten og at restauranten er en egen bedrift, med egne mål og egne folk til å nå disse målene.

Lean and Clean har en ganske annen holdning til dette. Kontraktssjefen virker først og fremst interessert i at deres ansatte skal fungere godt: *”Vi er veldig integrert i hotellet – sånn er det blitt. Vi er med som om vi var ansatte, for eksempel på hms-kurs eller førstehjelpskurs. Sånn vil jeg gjerne ha det, at det er litt gangsyn. Det er helt greit for meg. Jeg er interessert i at mine folk fungerer.”* Da hotelldirektøren begynte å engasjere seg i forholdene for renholdsarbeiderne var det på bakgrunn av sterk turbulens og konflikt mellom hotellet og firmaet. Kontrakten stod i fare for å bli sagt opp. Involveringen fra hotelldirektøren og det tette samarbeidet som hadde utviklet seg mellom firmaet og hotellet har her ført til færre konflikter og bedre forhold. Kontraktssjefen virker fornøyd med utviklingen. Som jeg var inne på i kapitlet om nærhet og lojalitet, ser han imidlertid en fare for at hans ansatte kan knytte seg for sterkt til hotellet med denne utviklingen, og sier at Lean and Clean må *”jobbe med at de vet hvem som er arbeidsgiver.”* Denne tilsynelatende avslappede holdningen til hotellets innblanding i interne forhold må, som vi vil se under, imidlertid ikke forveksles med liten innflytelse for kontraktssjefen.

8.4.2 Ledelsesfilosofi

I intervjuene er både hotelldirektøren og kontraktssjefen i Lean and Clean opptatt av at folk skal ha det bra på jobb. Jeg får inntrykk av at dette har å gjøre med særlig to forhold: Personlige verdier hos dem begge, samt en overbevisning om at gode arbeidsforhold, høy kvalitet og lønnsomhet henger sammen. Videre er særlig hotelldirektøren opptatt av samhold og integrasjon av de ansatte fra alle bedriftene. Når ledelsen på dette hotellet og i renholdsfirmaet er svært sentrale for utviklingen, er deres oppfatninger og tanker om ledelse viktig. Det sier noe om hva som er styrende for deres valg.

Personlige verdier

Hotelldirektøren sier at *”Du kan ikke slippe det, selv om du har outsourca det. (...) Du har et ansvar likevel (...) Det er nok sikkert personavhengig, det.”* Det opplevde ansvaret for de ansatte i de andre firmaene er i følge henne selv en av grunnene til at hun engasjerte seg i

deres arbeidsforhold. Med andre ord realiserer hun ikke potensialet for distanse mellom arbeidstaker og arbeidsgiver om Wills (2009) skriver om. *"Det var ikke bare-bare å involvere seg. Men det er noe med den samvittigheten din, man ønsker jo at de man jobber sammen med skal ha en fin hverdag, skal være fornøyde."* Kontraktssjefen i Lean and Clean er opptatt av at stuepiker er mennesker med gode og dårlige dager, som alle andre. *"Ikke alle dager er like gode. (...) Jeg vil ikke at den dagen du er dårlig skal du piskes og den dagen du er happy skal jeg dra nytten av det. (...) Men dette er ikke forankret i konseptet til Lean and Clean. Kanskje mener de på hovedkontoret av vi setter vårt konsept på spill. (...) Men jeg skal gjerne ta kampen med Lean and Clean."* Jeg vil hevde at kontraktssjefen viser en svært selvstendig holdning til ledelse. Han er klar over at hans måte å jobbe på bryter med selskapets konsept, men holder fast på at det han driver med er rett. *"Det er vanskelig å konseptualisere dette her. Jeg tror det er en god vei å gå, en riktig vei, men jeg vet ikke om jeg klare å selge ideen. Det står ikke i kontrakten at vi skal være glade i hverandre. Isolert sett kunne nok kontraktens rammevilkår levert tjenesten. Men jeg tror ikke det er nok for hotellet. Og kanskje historien viser det også."* Uten dette bruddet med selskapets konsept er det vanskelig å se hvordan arbeidsforholdene skulle blitt bedre.

Arbeidsforhold, kvalitet og lønnsomhet

Arbeidsforhold og stabilitet knyttes til kvalitet og lønnsomhet i flere utsagn. Hotelldirektøren er opptatt av at det er en klar forbindelse mellom gode arbeidsforhold og høy kvalitet. Særlig fordi alle på hotell jobber i et serviceyrke, også stuepikene. Da mener hun, altså

hotelldirektøren, at trivsel er ekstra viktig fordi det skinner gjennom ved kundekontakt.

"Personlig er jeg opptatt av at alle i en bedrift skal ha det bra. Vi er her i alle fall halvparten livet vårt. Vi er jo i servicebransjen, vi er nødt til å yte service til gjestene våre. Det ville være et nederlag for meg personlig om vi i denne bedriften ikke klarte å skape denne servicen. Har jeg ikke medarbeidere som trives, har jeg ikke en god flyt med gjester. Det er jo alfa og omega, at de ansatte trives, det merker gjestene med en gang." Kontraktssjefen er inne på noe av det samme når han sier: *"Vi har lykket bra her, slik at folk trives. Vi fant en god avdelingsleder med mye erfaring og riktig personlighet. Man kan ha gode ideer og kontrakter og metoder, men det handler om å være smidig. (...) er tett på stuepikene, avdelingsleder viser omsorg og krever også noe. Folk som får god feedback, står litt på. Kaos gir negativitet tilbake."*

Videre mener begge to at det lønner seg med stabile folk som blir en stund. *”Det er ekstremt viktig å ta godt vare på de ansatte. (...) Det er så mye taus kunnskap, så hvis de forsvinner, så mister du så mye.”* sier hotelldirektøren. Kontraktssjefen kommenterer viktigheten av stabilitet slik: *”Jeg tror vi får igjen for å ansette folk 100 % her på hotellet. Får igjen med lavere fravær. Får bedre kvalitet når folk ikke er for mye ut og inn.”*

Samhold og nærhet til arbeidet

På spørsmål om samhold på hotellet sier hotelldirektøren: *”Det er veldig viktig for meg at alle føler seg inkludert, at ingen føler seg tilsidesatt på noen måte. Så derfor så var vi nettopp utenlands på konferanse for hotellkjeden og da hadde vi med Eat Out og Lean and Clean. Vi var 8 stk som dro og det var jo for at vi skal bli mer og mer en enhet. Den enheten som er minst integrert, det er nok restauranten. Men det jobber vi med.”* Kontraktssjefen er også inne på viktigheten av samhold i det han sier at *”De ansatte må kjenne hverandre, ha det gøy, komme ut av kunde-leverandør-forholdet.”*

Kontraktssjefen forteller at de i begynnelsen, da de hadde renholdet på to hoteller i byen, *”prøvde å skape synergier på tvers av hotellene: førte til mindre nærhet, det gikk for mye tid, fikk ikke behandlet klager fort nok. Lean and Clean må ta litt selvkritikk her. Man skjønnte ikke kompleksiteten. Man bare satte opp en kontrakt, uten nærhet til det som faktisk skulle gjøres, man hadde jo ikke sett rommene.”* Her illustrerer han viktigheten av nærhet til eller i det minste kunnskap om arbeidsoppgavene som skal utføres. Igjen bekreftes Barthélemy (2001) påstand om at man trenger tett samarbeid og kunnskap om hverandre for lykkes i en outsourcingsrelasjon.

Som jeg var inne på i kapitlet om bedriftsgrenser og integrasjon er restauranten i en litt annen posisjon enn Lean and Clean. De har ikke bare hotellet som kunde, men også lunsj-, kaffe- og middagsgjester gjennom dagen. Dette kan være med på å forklare hvorfor de ønsker en mer selvstendig rolle i forhold til hotellet. De mener at hotellet bør stå på sidelinjen når det gjelder alt annet enn frokosten, og at de ikke har noe som helst å gjøre med hvordan de løser denne oppgaven. Men også i forbindelse med frokosten, der hotellet er kunden, har de en langt mer distansert holdning. De snakker mer om å *”levere frokosten”* enn om å samarbeide om å få til et godt tilbud.

Den foreliggende empirien kan tyde på at partnerrelasjonen som er oppstått mellom hotellet og Lean and Clean er delvis motivert av hotelldirektørens ønske om høy kvalitet og gode

arbeidsforhold og trivsel. Som vi har sett i dette kapitlet om ledelsesfilosofi har både hotelldirektøren og kontraktssjefen i Lean and Clean en sterk tro på at disse tingene henger sammen. Dette har vært styrende for deres utøvelse av ledelse og for utviklingen av samarbeidet dem i mellom. Slik fungerer integrasjonen som et verktøy for å lykkes med å nå hotellets mål, som er noe av det Kakabadse og Kakabadse (2000) beskriver som et kjennetegn på strategisk sourcing og det nye outsourcingsparadigmet.

8.5 Ansattes rolle

Stuepikene er en ressurssterk gruppe kvinner. De fleste er unge og har god helse, og de fleste har høyere utdanning. På tross av språkproblemer følger de med i det norske samfunnet. Dermed er de fullt klar over den nylige turbulensen som har vært rundt arbeidsforhold på hoteller. De er dessuten godt orientert om arbeidstakeres rettigheter i Norge, med andre ord kjenner de godt til norsk arbeidslivsregulering. De har riktignok et midlertidig perspektiv på jobbene sine, men er fulltidsansatte og har tenkt å bli i jobbene sine til de kan språket bedre. Har de hatt noen innvirkning på endringene som har skjedd på hotellet?

En av stuepikene forteller at hun, i den vanskelige perioden da hotellet var helt nytt, sammen med en kollega, traff på hotelldirektøren i gangen en sen ettermiddag. Direktøren lurte på hva de gjorde på jobb så sent, og de endte opp med å fortelle om den vanskelige arbeidssituasjonen de var i. Stuepiken forteller at det etter dette møtet begynte å skje positive endringer. Kontraktssjefen forteller på sin side at ledelsen i selskapet hadde oppfattet sterk misnøye blant stuepikene, og ga ham i oppdrag å se hva som kunne gjøres.

Fortsatt legger stuepikene press på ledelsen i Lean and Clean om forholdene på arbeidsplassen deres, i den grad at en av dem lurte på om kontraktssjefen kanskje er lei av dem for *"hver gang vi snakker med ham dreier det seg om et problem."* Blant annet har de stilt spørsmål til ledelsen om arbeidsforhold ved mulig sykdom og graviditet (etter Dagbladet-oppslaget om forholdene på et hotell på Gardermoen²⁰). Videre forsøker de stadig å få hevet lønna. Det siste er foreløpig resultatløst, men Lean and Clean jobbet, som nevnt, med å finne en måte å lønne dem litt bedre på, en slags bonusløsning. De har også etterspurt teambuilding, og firmaet har faktisk spandert en (kostbar) fisketur for egne og hotellets ansatte og en bowlingkveld, bare for stuepikene. En av stuepikene forteller: *"Det var veldig interessant. Etter det hadde vi en*

²⁰ <http://www.dagbladet.no/2011/12/05/nyheter/iss/arbeidsliv/innenriks/helse/19281212/> Nedlastet 19.03.12

fest med jentene, bowling, bare stuepikene, betalt av Lean and Clean. Vi hadde mast lenge om å drive med teambuilding. Det er jo overalt! Så vi spurte om vi og kunne gjøre det.”

Stuepikene er altså opptatt av arbeidsforholdene sine og jobber aktivt for å bedre dem gjennom å legge press på ledelsen. Det virker ikke som om de er engstelige for å miste jobben eller bli sanksjonert på andre måter. Dette tyder på at de er klar over arbeidsrettighetene de har i Norge. Her skimter vi forøvrig betydningen av det nasjonale reguleringsrammeverket, i det det er med å forme handlingene til arbeidstakerne på hotellet. Det er vanskelig å vurdere hvor stor rolle stuepikene har hatt i endringsprosessen. Men det er naturlig å anta at deres uttrykte misnøye over situasjonen har vært en viktig kilde til informasjon for hotelldirektøren, som har gjort mye for å bedre forholdene. Videre har presset de har lagt på egen ledelse ført til større opplevd trygghet, sosiale aktiviteter og kanskje kan det bidra til høyere lønn i fremtiden.

Når det gjelder de restaurantansatte er disse i en annen posisjon enn stuepikene. Alle har ikke fulle stillinger, noen er til og med bare ringevakter. Mange av dem er studenter og slutter etter en kort periode. Videre har de ikke samme arbeidstid, noe som gir mindre potensial for å skape samhold. Dette kan føre til at de i mindre grad legger press på ledelsen om bedre arbeidsforhold. Men dette vet jeg lite om, ettersom jeg ikke har snakket med dem om dette.

8.6 Fagforeningens rolle

Fagforeningens rolle i utviklingen av arbeidsforholdene på Hotel Outsy er ikke umiddelbart synlig. Ingen er fagorganisert på Hotel Outsy, men den forrige husøkonomen, som de delte med et annet hotell i byen var medlem hos Fellesforbundet (FF). I følge stuepikene skal hun ha ringt dit for å få hjelp, men ingenting skjedde. Nå hadde imidlertid stuepikene tatt kontakt med dem for et møte, for å se om de kanskje kunne hjelpe dem å gjøre noe med lønningene. I følge representanten for FF skulle de ha et møte uka etter at jeg dro. Dermed har fagforeningen ikke spilt noen direkte rolle i prosessen som har foregått på hotellet. Men man kan hevde at fagforeninger har hatt en indirekte betydning, av to grunner. For det første har de i flere medieoppslag har kritisert arbeidsforhold knyttet til outsourcing. Flere av informantene viser og til disse medieoppslagene når de skal forklare situasjonen. Slik sett har fagforeningene hatt en vaktbikkjefunksjon. For det andre hadde ikke Hotel Outsy noen formell tariffavtale. Likevel hadde de valgt å forholde seg til den tariffavtalen som regulerer

de fleste hotellansattes lønnsvilkår. Dette kan være en illustrasjon på hvor sterkt den norske modellen for organisering av parter i arbeidslivet står (Knutsen, 2010).

Som jeg var inne på i teorikapitlet utfordrer outsourcing den tradisjonelle organiseringen av relasjonene i arbeidslivet. Man er gått fra to til tre parter. Dette kan også ha konsekvenser for dem som organiserer partene i arbeidslivet: fagforeninger og bransjeorganisasjoner. I dette tilfellet har det ført til en uenighet om hvilken fagorganisasjon stuepiker egentlig hører hjemme i. Striden står mellom de to LO-forbundene FF, som organiserer hotellansatte og NAF, som organiserer renholdsansatte. I skrivende stund var dette ikke endelig avklart, selv om en representant fra hver av organisasjonene mente at en løsning var i sikte.

Ellers er det et annet forhold når det gjelder disse to fagforbundene og outsourcing som er interessant for stuepiker. Tariffen til de to forbundene er ulik. FFs avtale gir 139 kroner i timelønn²¹, NAFs avtale gir 152 kroner²² (avrundet til hele kroner). Dette vil si at Lean and Cleans ansatte har ulik lønn. De som vasker på kontor får 152 kroner timen, mens de som vasker på hotell får 139 kroner timen. FF var interessert i stuepikene på dette hotellet, og skulle ha møte med dem uka etter mitt feltarbeid der. Ettersom stuepikenes største ankepunkt mot hotellet var lønn er det vanskelig å se at medlemskap i FF ville virke attraktivt nok til å melde seg inn. Medlemskap i FF vil jo ikke føre til høyere lønn med det første (selv om man naturligvis kan hevde at det kan skje på sikt). Kontraktssjefen mener bruken av FF-tariffen er *"en dum løsning for våre stuepiker"*. Samtidig sier han at om man skulle skiftet til NAF-tariff, *"måtte vi hatt mer penger fra hotellet, fordi lønna. ville steget med 13-14 kr timen."* Han mener videre at dette ville ødelagt motivasjonen for å outsource i det hele tatt, fordi det ville blitt for dyrt.

I denne forskjellen mellom tariffene kunne det ligge et potensial til at outsourcing av renholdstjenester for hotellansatte faktisk kunne være med å heve lønningene, ved en overføring av stuepikene fra FF til NAF. Hvis dette så ble for en for dyr løsning, slik kontraktssjefen antyder, ville det kanskje kunne motvirke outsourcingstrenden isteden.

²¹ <http://www.fellesforbundet.no/Lonns--og-arbeidsvilkar/Overenskomster/Hotell-restaurant-og-reiseliv---avtaler-2010---2012/> Nedlastet 19.03.12

²² <http://arbeidsmandsforbundet.no/tariff/tariffavtaler-og-lover/> Nedlastet 19.03.12

9 Konklusjon og perspektiver videre

Tema for denne studien er outsourcing på hotell og hvordan dette påvirker hotellene som arbeidsplass. Studien er en kvalitativ undersøkelse der jeg har sett på forholdene på to hoteller: ett uten outsourcing (Hotell Tradisjon) og ett med (Hotel Outsy). Utgangshypotesen var: *Outsourcing skaper dårlige arbeidsforhold for de outsourcete medarbeiderne*. Jeg fant støtte i dette både i medieoppslag, empirisk litteratur (Wills, 2009, Elstad, 2008, Elstad & Marsdal, 2010, Hellvik, 2011) og i mer teoretisk orientert litteratur om overgangen fra fordismen til post-fordismen, om generell nedbygging av arbeidsregulering internasjonalt (Tickell & Peck, 1992, Harvey, 2003) og om en mulig polarisering av arbeidstakerne (Kalleberg, 2003, Harrison, 1994).

Det viste seg ganske raskt at den virkeligheten jeg møtte på hotellene ikke kunne bekrefte utgangshypotesen. For å kunne fange inn det jeg fant, formulerte jeg disse tre forskningsspørsmålene:

1. Hvordan er arbeidsforholdene på et hotell der store deler av driften er outsourcet?
2. Hvordan er relasjonene mellom de ulike typene ansatte, mellom bedriftene og mellom de ansatte og hotellet?
3. Hvordan påvirker outsourcing kvaliteten på arbeidet som utføres?

Som svar på det *første spørsmålet* fant jeg at arbeidsforholdene på de to hotellene er nokså like. På enkelte punkter er hotellet med outsourcing til og med bedre. Særlig et forhold peker seg ut: På Hotel Outsy har de kun faste heltidskontrakter for sine renholdere, mens Hotell Tradisjon opererer med kombinerte deltids-ringekontrakter for et flertall av stuepikene. På de to hotellene er dermed organisasjonsform ikke avgjørende for hva slags arbeidsregimer som har utviklet seg. *Spørsmål nummer to* viser at rengjøringsfirmaet Lean and Clean har utviklet et tett partnerskap til hotellet, mens denne relasjonen mer preget av distanse for restauranten Eat Out. Denne forskjellen gjenspeiles i de sosiale relasjonene mellom de ansatte, i trivsel og i lojaliteten til hotellet. Måten de ansatte i Lean and Clean snakker om disse temaene på, likner beskrivelsene jeg fikk av de ansatte på Hotell Tradisjon. Dette tyder på at det ikke er outsourcing i seg selv som avgjør kvaliteten på sosiale relasjoner og trivsel, men derimot hva som preger outsourcingsrelasjonen. Er den samarbeidsorientert og tett, vil situasjonen kunne likne et vanlig hotell. Dette støttes av Jordhus-Lier et al. (2011) som fant at outsourcing ikke har signifikant effekt på jobbtilfredshet blant renholdere på hotell. Det som derimot viser seg

å ha en betydning er nettopp sosiale relasjoner. Dette poenget finner man også hos Onsøyen et al. (2009), som skriver at det er gode sosiale relasjoner (eller en eventuell mangel på det) som avgjør om folk trives i hotellyrkene. Det er vanskelig å svare *spørsmål nummer tre* ettersom Hotel Outsy hele tiden har hatt outsourcede funksjoner, og det dermed ikke finnes noen før-situasjon å sammenlikne med. Kvaliteten på arbeidet har imidlertid bedret seg kraftig siden hotellet åpnet. Dette tyder på at outsourcing i seg selv ikke har avgjørende betydning for kvalitet. Isteden setter flere informanter kvalitet i sammenheng med gode arbeidsforhold, gode sosiale relasjoner og trivsel.

Hva kan forklare at Hotel Outsy har utviklet seg på denne måten? Outsourcing gir mulighet til å distansere seg fra de ansatte i leverandørbedriftene. Hvorfor har ikke hotelldirektøren gjort dette og "*kvittet seg med alt ansvaret*" som hun selv uttaler er noe av fordelene med outsourcing?

Nasjonal regulering har stor betydning for arbeidsregimer (Knutsen, 2010). I analysen av arbeidsforholdene på hotellene har jeg imidlertid konsentrert meg om andre forhold, ettersom hotellene jeg skriver om befinner seg innen samme nasjonale kontekst (norsk), og jeg dessuten beskriver en endring som har funnet sted uten at dette rammeverket har endret seg. Når regulering likevel trekkes frem i konklusjonen er det for å bygge bro tilbake til noe av den teorien jeg har lagt til grunn for oppgaven. Ulik nasjonal regulering er en av årsakene til at man ikke kan overføre direkte fra internasjonal litteratur til norske forhold. Det jeg derimot har lagt vekt på i analysen er konkurransesituasjonen for bedriftene. Videre har de involverte aktørene, det vil si arbeidstakerne og ledelsen i de ulike firmaene spilt en sentral rolle. I det jeg skriver om arbeidstakernes aktørskap kommer også betydningen av den norske modellen for organisering av industrielle relasjoner frem.

9.1 Reguleringsrammeverk og organisering av industrielle relasjoner

Norsk arbeidslivsregulering og organisering av industrielle relasjoner skiller seg sterkt fra reguleringen i mange andre vestlige land, særlig i USA og Storbritannia. Dette har vist seg å være en relativt solid beskyttelse for arbeidstakere (Knutsen, 2010). Dermed er det mulig å hevde at man i Norge ikke i like stor grad har opplevd den dereguleringen av arbeidsforhold som enkelte forfattere beskriver etter fordismens fall (Harvey, 2003). Wills' (2009) studie fra Storbritannia er derfor ikke direkte sammenlignbar med forholdene på norske hoteller.

Norsk arbeidslivsregulering, innbefattet organiseringen av industrielle relasjoner, innebærer et effektivt vern nettopp mot mange av problemene Wills (2009) beskriver. Som hovedregel skal folk ansettes fast, de skal ha overtidbetaling og oppsigelsesvernet er sterkt. Videre er det begrensede muligheter for lønnsfleksibilitet. Årsaken til dette er blant annet at mange hoteller føler seg forpliktet av tariffavtalen mellom Fellesforbundet og NHO Reiseliv selv om hotellet selv ikke har en formell avtale (Knutsen, 2010). Dette var også tilfelle på Hotel Outsy, der ingen av de ansatte var fagorganisert. Dette indikerer at den norske modellen for relasjonene i arbeidslivet står sterkt i Norge, og at den ikke uten videre røkkes ved selv om enkeltfunksjoner settes ut og arbeidere får en annen arbeidsgiver.

Som vi imidlertid vet, beskriver Elstad & Marsdal (2010) og Hellvik (2011) arbeidsforhold som slett ikke er så gode. Dette til tross for at de aktuelle bedriftene forholder seg til samme lovverk og de samme arbeidslivsorganisasjonene som Hotel Outsy og Hotell Tradisjon. Som vi har sett i denne studien er imidlertid ikke regulering det eneste som påvirker arbeidsforhold og trivsel. En annen årsak til forskjellene mellom disse arbeidsregimene kan være at noen hendelser tydet på at det formelle regelverket ikke alltid ble etterlevd på disse hotellene (Elstad & Marsdal, 2010, Hellvik, 2011).

9.2 Konkurransesituasjon og økonomiske forhold

Hotel Outsy ligger i et område av landet som for tiden opplever høykonjunktur, og dette har innvirkning på konkurransesituasjonen til hotellene der. Gjennomsnittlig oppnådd pris for et hotellrom er høyere her enn gjennomsnittet i resten av landet.²³ Kontraktssjefen for Lean and Clean mener at disse forholdene gjør at hotellene egentlig ikke trenger jobbe så hardt for å redusere kostnader, og at de derfor ikke vurderer outsourcing som strategi. For hans bransje, altså renholdsbransjen, er derfor situasjonen svært vanskelig i denne byen. I tillegg til at den gode økonomiske situasjonen for hotellene gjør outsourcing mindre fristende, har renholdsbransjen et dårlig rykte når det gjelder deres ansattes arbeidsforhold. I sum har dette ført til at få hoteller har outsourcet renhold i denne byen.

Hva slags konsekvenser har disse forholdene for bedriftene og for de outsourcete arbeiderne? Hotel Outsy har hatt høyt belegg og gått med overskudd siden oppstarten for halvannet år siden. Dette gir i sin tur god økonomi til Lean and Clean. Kontraktssjefen forteller at dette

²³ Ettersom beliggenheten til de to hotellene er anonymisert, kan tallene fra SSB ikke oppgis.

solide økonomiske grunnlaget gjør det lettere for ham å være raus med hotellet, for eksempel å utføre noe ”gratisarbeid” for dem. Dette er igjen med på å gjøre forholdet til hotellet tettere og bedre, noe vi har sett er med å fremme de gode sosiale relasjonene.

Når det gjelder arbeidsforhold er behovet for å bedre renholdsbransjens omdømme viktig. Kontraktssjefen trenger å vise at hans ansatte jobber under anstendige vilkår. Videre er type belegg viktig for arbeidsforholdene. Når en gjest blir boende i flere dager kan stuepikene spare tid på vaskingen av rommet, og slik lettere bli ferdig til arbeidsdagen er slutt. Det som spiller størst rolle for forholdene for renholderne er imidlertid stabiliteten i belegget. Denne stabiliteten gjør at man ikke egentlig har behov for den numeriske fleksibiliteten som outsourcing kan gi. Med dette forsvinner også noe av risikoen ved driften. Man kan dermed hevde at hotellet ikke har to av de problemene outsourcing i utgangspunktet var ment å løse.

Eat Out har en løsere tilknytning til hotellet, og flere utsagn tyder på at de har større problemer med arbeidsforholdene. Eat Out taper penger og har ikke noe ekstra å gi hotellet. Videre sliter de med store svingninger i antall gjester gjennom dagen, noe som gjør bemanning vanskelig og resulterer i slitne ansatte. Personalkostnadene er allerede høye, og de mener de ikke kan ansette flere. Dette understreker at god økonomi er viktig for hvordan bedriftsrelasjoner og arbeidsforhold utvikler seg. Jeg har ikke grunnlag for å konkludere med at en bedret økonomi ville gitt et nærmere forhold til hotellet. Men det er nærliggende å tro at bedret inntjening ville lagt forholdene bedre til rette for å ansette flere mennesker, noe som igjen kunne ha redusert stressnivået hos de ansatte.

9.3 Arbeidstakere og ledere

Selv om disse beskrevne strukturelle forholdene har vært viktige for utviklingen, er de ikke tilstrekkelige for å forklare forholdene på Hotel Outsy. I tillegg har de involverte aktørene spilt en stor og avgjørende rolle, både ledelse og arbeidstakere. Det er fra disse drivkraften for endring kommer. Alt dette foregår innen rammene jeg har beskrevet over. Samtidig har de selv vært med på å skape nye strukturer gjennom relasjonene de har etablert seg i mellom. Disse relasjonene er altså til dels så tette at den ene bedriften nesten drives som en intern avdeling. Dette har igjen påvirket hvordan arbeidsforholdene og de sosiale relasjonene har kunnet utvikle seg slik de har gjort. Hvordan har dette skjedd? Og hvorfor?

Nærheten i det strategiske partnerskapet mellom hotellet og renholdsfirmaet har vært med å skape et godt arbeidsmiljø, og gode samarbeidsforhold over bedriftsgrensene. Uten dette ville kanskje ikke det gode klimaet utviklet seg, der Lean and Clean tar ansvar for å arrangere sosiale aktiviteter for de ansatte på hotellet. Samtidig som dette har en viktig egenverdi er det med å forme handlingsrommet til aktørene. Dette blir synlig når man ser på forskjellen mellom de to leverandørbedriftene:

Hotelldirektøren har spilt en avgjørende rolle i hvordan arbeidsregimene på hotellet har utviklet seg. Hun ønsker og krever gode forhold for de ansatte i de andre bedriftene. I sin posisjon som kunde har hun en høyere posisjon i makthierarkiet enn de andre firmaene. Men hun kan ikke dermed bestemme alt. Hun har hatt varierende gjennomslag i de to firmaene, pga ulike ønsker og mål hos ledelsene der. Hos Lean and Clean har hun funnet gjenklang og enighet, og her har hun i størst grad fått sine krav oppfylt. Hos Eat Out har det vært større uenighet, og hun har hatt mindre innflytelse på forholdene for arbeiderne. Slik har alle tre ledere påvirket arbeidsregimene i relasjon med hverandre.

På samme måte er også arbeidernes aktørskap relasjonelt. De har gjennom sin tid på hotellet kjempet for bedre arbeidsforhold. Da de snakket med hotelldirektøren fant de en som lyttet, og som gjorde noe med situasjonen de befant seg i. Videre har de lagt press på egen arbeidsgiver, som til en viss grad har etterkommet kravene deres. Slik er også de med å forme arbeidsregimet, sammen med de andre på hotellet.

Arbeidstakerne har et naturlig ønske om å bedre forholdene de jobber under. Det er det ikke noe unormalt i, selv om selvtiliten og tryggheten de har i denne situasjonen kanskje ikke er vanlig. Skal man imidlertid tro Onsøyen et al. (2009) er det som *virkelig* skiller dette hotellet fra mange andre hoteller, hotelledelsen. De beskriver at den dominerende ledelsesstilen på norske hoteller er arkaisk, ufleksibel og noen ganger destruktiv. Hotelldirektøren på Hotel Outsy synes å representere noe annet. Hun mener at gode arbeidsforhold er et mål i seg selv. Dessuten tror hun det eksisterer en sammenheng mellom gode arbeidsforhold, trivsel og høy kvalitet. Den samme innstillingen har kontraktssjefen hos Lean and Clean. Også han skiller seg, i følge eget utsagn, ut fra resten av selskapet sitt.

Ser man på Hotel Outsy kan det virke som hotelldirektøren og kontraktssjefens oppfatning stemmer. Hotellet har høy kvalitet på tjenestene de tilbyr og fornøyde ansatte. Kundetilbakemeldinger viser at kvaliteten på arbeidet som blir utført har gått opp i samme

periode som det ble jobbet for å bedre arbeidsforholdene og som integrasjonen mellom bedriften ble tettere. Stuepikens utsagn som er brukt som oppgavetittel tyder også på at dette henger sammen. Hun sier at hun gjør en god jobb av lojalitet til hotellet, direktøren og gjestene, og fordi hun jobber med gode folk. Dette støtter forskning som fremhever viktigheten av å ta vare på de ansatte når funksjoner outsources (Barthélemy, 2003, Heller & Hupfeld i Kakabadse & Kakabadse, 2000). Gjør man det trenger ikke kvaliteten å bli skadelidende. Dette gir et sterkt insentiv til å sørge for gode arbeidsforhold.

9.4 Et robust arbeidsregime?

Vi har fått innblikk i et hotell der outsourcing stort sett fungerer godt for de involverte partene, særlig gjelder dette renholderne. Dette bryter med bildet som er skapt av outsourcing som synonymt med dårlige arbeidsforhold, jobbusikkerhet og lav trivsel. Forholdene på Hotel Outsy tyder på at valg av organisasjonsform i seg selv ikke trenger å være en avgjørende faktor for hvordan et arbeidsregime utvikler seg. Isteden er det viktig hvordan outsourcingen håndteres og fungerer. I forklaringen på hvorfor arbeidsforholdene og trivselen for renholderne på Hotel Outsy fungerer likt som, eller bedre enn, på et vanlig hotell, har jeg særlig lagt vekt på ledelsen i bedriftene og konkurransesituasjonen de befinner seg i. Men hvor robust er arbeidsregimet for renholderne på Hotel Outsy? Hva om en eller begge av disse faktorene ble endret?

Hva ville skjedd med arbeidsforholdene om hotellet hadde hatt en annen leder som nettopp ønsket den distansen til de ansatte som outsourcing muliggjør?

Outsourcing utfordrer den tradisjonelle modellen for organisering av relasjoner i arbeidslivet. Normen har lenge vært at det finnes to parter, outsourcing bringer inn en til, slik at det plutselig er tre (Nesheim, 2009). Dette kan tenkes å få konsekvenser på flere nivåer. På den enkelte arbeidsplass blir strukturene for konfliktløsning mer kompliserte. På Hotel Outsy var dette per i dag ikke noe problem. Men i en situasjon der hotelledelsen ikke engasjerte seg i arbeidsforholdene til de outsourcete arbeidstakerne ville de ansatte kunne fått en lengre og kanskje vanskeligere vei å gå for å få gjennomslag for sine behov, ettersom arbeidsgiver ville befunnet seg et annet sted.

Samtidig er den tradisjonelle toparts-organiseringen av arbeidsrelasjoner slett ingen garanti for gode arbeidsforhold og høy trivsel. Som Onsøyen et al. (2009), Elstad (2008) og Jordhus-

Lier et al. (2011) viser har ikke slike hoteller nødvendigvis bedre arbeidsforhold og/eller høyere trivsel enn hoteller der funksjoner er outsourcet. Med økt outsourcing går man dermed ikke fra en paradisiske før-situasjon med gode arbeidsforhold, enhetlige arbeidsplasser og sterke fagforeninger til en kaotisk og vanskelig nå-situasjon med dårlige arbeidsforhold, ansatte som knapt kjenner hverandre, og maktesløse fagforeninger. Bildet er langt mer nyansert enn som så, noe denne studien er med å belyse. Men det er et komplekst problemfelt, der det de siste årene har skjedd store endringer. Dette gjør det til et interessant felt for videre forskning.

Hva ville skjedd om konkurransesituasjonen hadde endret seg? Hva hvis belegget begynte å svinge mer, slik at Hotel Outsy plutselig trengte den numeriske fleksibiliteten og delingen av risiko som outsourcing kan gi? Eller hva om beleggsprosenten gikk ned?

Det er ikke vanskelig å forestille seg at disse senarioene kunne hatt betydning både for arbeidsregimet for stuepikene og for outsourcingsrelasjonen, og dette inspirerer til ideer for videre forskning:

Det første dreier seg om **sammenhengen mellom årsaker til outsourcing og utvikling av outsourcingsrelasjon**. Kakabadse og Kakabadse (2000) knytter både behov for fleksibilitet og risiko til en partnerskapsbasert outsourcingsrelasjon, men man kan godt tenke seg at økt behov for fleksibilitet og økt risiko ville ført til endringer i samarbeidet. Hvis Lean and Clean hadde opplevd mer uforutsigbare og kanskje lavere inntekter, ville de kanskje mistet noe av handlingsrommet de har i dag til å være fleksible og rause med hotellet. Om de ikke lenger utførte gratistjenester eller betalte for sosiale aktiviteter ville dette kunne endret forholdet til hotellet. Kanskje ville relasjonen mistet noe av samarbeidspreget, og heller nærmet seg et tradisjonelt kunde-leverandør-forhold.

Det andre dreier seg om **sammenhengen mellom outsourcingsrelasjon og arbeidsregime**. Skaper partnerskapsbaserte outsourcingsrelasjoner generelt gode arbeidsregimer? På Hotel Outsy opptrer et godt arbeidsregime sammen med et strategisk partnerskap. Det kan virke som om den tette relasjonen har fungert som et verktøy for hotelldirektøren, slik at hun har kunnet skaffe seg større innflytelse på arbeidsforholdene. Er det som middel partnerskapsrelasjonen har betydning på Hotel Outsy, eller har den også selvstendig forklaringskraft?

Det tredje dreier seg om **sammenhengen mellom konjunktur og arbeidsregime**. Heller & Hupfeld i Kakabadse & Kakabadse (2000) skriver at dårlig personalbehandling ved outsourcing kan gi kortsiktig gevinst, men føre til tap på sikt. Denne oppgaven tyder også på at gode arbeidsforhold kan lønne seg for bedriften: Stuepiken fra oppgavetittelen sier hun gjør en god jobb fordi hun trives på jobb, har en god sjef og jobber under ordnede forhold. Men hva skjer om man får økonomiske nedgangstider og svekket inntjening? Vil man da fortsette å behandle de ansatte på samme måte, eller vil man bli så opptatt av en mulig kortsiktig gevinst at en eventuell fremtidig gevinst knyttet til gode arbeidsregimer synes mindre viktig?

Litteratur

- ATKINSON, J. 1984. The flexible firm and the shape of jobs to come. Oxford: The Trade Union Research Unit.
- BARTHÉLEMY, J. 2001. The Hidden Costs of IT Outsourcing. *MIT Sloan Management Review*, 42.
- BARTHÉLEMY, J. 2003. The seven deadly sins of outsourcing. *Academy of Management Executive* 17, 87-98.
- BERGENE, A. C., ENDRESEN, S. B. & KNUTSEN, H. 2010. Approaches to the Social and Spatial Agency of Labour. In: BERGENE, A. C., ENDRESEN, S. B. & KNUTSEN, H. (eds.) *Missing Links in Labour Geography*. Farnham: Ashgate.
- BOGEN, H. & KVINGE, T. 2005. Utsetting av arbeidsoppgaver - blir arbeidstakerne mer utsatt? Oslo: Fafo.
- ELSTAD, L. 2008. *En såkalt drittjobb*, Oslo, Manifest.
- ELSTAD, L. & MARSDAL, M. E. 2010. ISS-metoden. Outsourcing og arbeidsmiljø ved hoteller i Oslo-området. Oslo: Manifest senter for samfunnsanalyse.
- ENDRESEN, S. B. & FASTING, M. 2012. More Than Just a Production Factor: The View of Labour in the Works of the Norwegian Economist Torkel Aschehoug (1822—1909). In: BACKHAUS, J. G. E. (ed.) *The Liberation of the Serfs*. Springer.
- GEERTZ, C. 1973. *The interpretation of cultures: selected essays*, New York, Basic Books.
- GJERDÅKER, A. 2006. *Green Innovation and leather tanning*. Ph.D., Universitetet i Oslo.
- GRABHER, G. 1993. *The Embedded Firm. On the Socio-Economics of Industrial Networks*, London og New York, Routledge.
- HARRISON, B. 1994. *Lean and Mean. Why large corporations will continue to dominate the global economy*, New York, The Guilford Press.
- HARVEY, D. 2003. *The New Imperialism*, Oxford, Oxford University Press.
- HELLVIK, H. 2011. *Outsourcing av stuepiker – ett år etter*. Master, Universitetet i Oslo.
- HEROD, A. 2010. Labour Geography: Where Have We Been? Where Should We Go? In: BERGENE, A. C., ENDRESEN, S. B. & KNUTSEN, H. (eds.) *Missing Links in Labour Geography*. Farnham: Ashgate.
- HOLMES, J. 1998. The organization and locational structure of production subcontracting. In: WALKER, S. A. (ed.) *Production, work, territory. The geographical anatomy of industrial capitalism*. London: Unwin Hyman.

- HORWATH 2011. Norsk Hotellnæring 2011. Oslo: Horwath Consulting.
- JESSOP, B. 1994. Post-fordism and the state. *In: AMIN, A. (ed.) Post-fordism: A Reader.* Oxford: Blackwell.
- JONAS, A. E. G. 1996. Local Labour Control Regimes: Uneven Development and the Social Regulation of Production. . *Regional Studies*, 30, 323-338.
- JORDHUS-LIER, D., UNDERTHUN, A., A-C, B. & KNUTSEN, H. 2010. Hotel workplaces in Oslo and Akershus. NIBR Working Paper106.
- JORDHUS-LIER, D. C., AASLAND, A., UNDERTHUN, A. & TYLDUM, G. 2011. Fragmenterte arbeidsplasser? En spørreundersøkelse blant hotellarbeidere i Oslo og Akershus. *Søkelys på arbeidslivet*, 4.
- KAKABADSE, N. & KAKABADSE, A. 2000. Critical review - outsourcing: A paradigm shift. *The Journal of Management Development*, 19, 670-728.
- KALLEBERG, A. L. 2003. Flexible Firms and Labor Market Segmentation: Effects of Workplace Restructuring on Jobs and Workers. *Work and Occupations*, 30, 154-175.
- KERN, T. & WILLCOCKS, L. 2000. Exploring information technology outsourcing relationships: theory and practice. *Journal of Strategic Information Systems*, 9, 321-350.
- KNUTSEN, H. M. 2010. Industrial relations under global stress: what is at stake for the management in the Norwegian hotel industry? Beijing.
- MAGNUSSON, O. A., KNUTSEN, H. M. & ENDRESEN, S. B. 2010. Between Coercion and Consent: Understanding Post-Apartheid Workplace Regimes. *In: BERGENE, A. C., KNUTSEN, H. M. & ENDRESEN, S. B. (eds.) Missings Links in Labour Geography.* Farnham: Ashgates.
- NESHEIM, T. 2004. 20 år med Atkinson-modellen: åtte teser om 'den fleksible bedrift'. *Norsk sosiologisk tidsskrift*, 1.
- NESHEIM, T. 2009. Mot et paradigmeskifte i forståelsen av arbeid og organisasjon? *Norsk sosiologisk tidsskrift*, 1.
- ONSØYEN, L. E., MYKLETUN, R. J. & STEIRO, T. J. 2009. Silenced and Invisible: The Work Experience of Room Attendants in Norwegian Hotels. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 1.
- PATTON, M. Q. 2002. *Qualitative research & evaluation methods.*

- PECK, J. A. & TICKELL, A. 1994. Jungle Law Breaks Out: Neoliberalism and Global-Local Disorder. *Area*, 26, 317-326.
- SØRHAUG, H. C. 1996 *Om ledelse: makt og tillit i moderne organisering*, Oslo, Universitetsforlaget.
- THAGAARD, T. 2009. *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*, Bergen, Fagbokforl.
- TICKELL, A. & PECK, J. A. 1992. Accumulation, regulation and the geographies of post-Fordism: missing links in regulationist research. *Progress in Human Geography*, 16, 190-218.
- WILLS, J. 2009. Subcontracted Employment and its Challenges to Labor. *Labor Studies Journal*, 34.

Intervjuguide

Jeg snakket med mennesker som hadde ganske ulike funksjoner. Dette påvirket naturligvis spørsmålene jeg stilte til dem. Intervjuene var åpne og delvis strukturerte, og spørsmålene ble derfor påvirket av hvem jeg snakket med og hva vi snakket om. Under er imidlertid en liste over temaene vi dekket.

1. Hotelllets konkurransestrategi i møte med fleksibiliseringen i bransjen
2. Kartlegging av hotelllets ansettelsesforhold
3. Rekruttering/opplæring/karrierevei for ansatte
4. Fleksibilitet i arbeidsstokken – intern/ekstern – numerisk/funksjonell
5. Kostnadsutvikling og fortjeneste
6. Arbeidsmiljø/trivsel/helse
7. Arbeidets kvalitet
8. Forhold mellom ulike typer ansatte, og ansatte – ledelsen

Liste over informanter

Avdeling/funksjon	Hotell Tradisjon	Hotel Outsy
Hotelledelsen	Hotellsjef	Hotelldirektør
Resepsjon	Resepsjonssjef	Resepsjonssjef
	Resepsjonsansatt (heltid)	Resepsjonsansatt (heltid)
Renhold		Kontraktssjef (Lean and Clean)
	Husøkonom	Husøkonom (Lean and Clean)
	Assistent til husøkonom	
	Stuepike (deltid)	Stuepike (heltid)
	Stuepike (heltid)	Stuepike (heltid)
Kjøkken	Kjøkkensjef	
		Daglig leder (Eat Out)
		Restaurantsjef (Eat Out)
	Sous-sjef	
Fagforening	Lokal fagforeningsleder (Fellesforbundet)	
		Representant fra Fellesforbundet (ansatt på distriktskontoret)

I tillegg snakket jeg kort på telefon med en sentralt ansatt fra Fellesforbundet og en fra NAF.